

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Marketing

Modelo de negocio para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, orientado al segmento mujeres de la ciudad de Cuenca.

Trabajo de titulación previo la obtención
del Título de Ingeniera en Marketing.

Modalidad: "Modelo de Negocios"

AUTORA:

María Cristina Palacios Matute
C.I. 0104695085

DIRECTOR:

Ing. Pablo Arturo González Loyola
C.I. 0300926383

CUENCA - ECUADOR

2018



RESUMEN

El presente modelo aportará un mayor conocimiento y visión al sector alimenticio sobre las oportunidades que este presenta, así como identificar el comportamiento de las mujeres de la ciudad de Cuenca con respecto al consumo de alimentos bajos en calorías, desde un enfoque sistémico que integrará todos los elementos necesarios a desarrollar para introducirse exitosamente en un mercado.

Mediante este estudio se proyecta la factibilidad de la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, dependiendo de las necesidades de los clientes, dirigido al segmento mujeres de 20 a 44 años residentes en la ciudad de Cuenca.

Para el análisis se realizó una encuesta y un grupo focal a mujeres de la ciudad que se encuentran dentro del perfil establecido para el proyecto, pudiendo determinar las exigencias de precio, demanda, así como gustos y preferencias de las mismas.

Tanto la investigación que se llevó a cabo, como el análisis económico y financiero, determinaron que este modelo es rentable en cuanto se obtendrá un TIR del 32%, siendo atractivo, ya que por cada dólar invertido en el proyecto se estima que se recuperará \$0.32.

Palabras clave: Modelo de negocios, Alimentos bajos en calorías, Hábitos de consumo, Mujeres de Cuenca.



ABSTRACT

This model will bring greater knowledge and insight to the food industry on the opportunities it presents, as well as identifying the behavior of women in the city of Cuenca with respect to the consumption of low calorie foods, from a systemic approach that will integrate all the necessary elements to develop to successfully enter to a market.

Through this study, the feasibility of marketing a low-calorie food product line is projected, depending on the needs of the clients, being directed at the segment of women aged 20 to 44 years residing in the city of Cuenca.

For this analysis we conducted a survey and a women's focus group in the city who are within the profile established for the project, being able to determine the price requirement, demand, as well as tastes or likes and preferences of the same.

Both of the research carried out, like the economic and financial analysis, determined that this model is profitable as soon as an IRR of 32% is obtained, being attractive, since for every dollar invested in the project, it's estimated that \$0.32 will be recovered.

Keywords: Business model, Low calorie foods, Consumption habits, Cuenca women.



ÍNDICE GENERAL	
RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
JUSTIFICACIÓN	13
PROBLEMATIZACIÓN	16
OBJETIVOS.....	17
Objetivo General.	17
Objetivos Específicos.	17
METODOLOGÍA.....	18
Revisión de la literatura	19
a. Historia de los alimentos bajos en calorías en Ecuador.....	19
b. Definición productos bajos en calorías.	20
c. Hábitos de consumo.....	20
d. Conceptualización de un modelo de negocio.....	20
e. Importancia del modelo de negocio en el desarrollo económico y social.....	21
f. Elementos que integran un modelo de negocio.	21
g. Diseño de un modelo de negocio.	21



CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO	22
1. La Oportunidad del Negocio	22
1.1 Demografía e identificación de oportunidades	22
1.2. Zonas de comercialización	26
1.3. Canales de comercialización	28
1.4 Descripción de la oportunidad de negocio	29
2. Delimitación de las oportunidades	29
2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.	29
2.2 Identificación actores (productores, nivel tecnológico).	30
2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas ..	30
2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio	32
CAPÍTULO II. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR	34
Definir si es nuevo negocio o ya existente	35
CAPÍTULO III. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD	36
Construcción de Línea Base	36
Levantamiento	36
Análisis de los Resultados de Estudio de Campo	38
CAPÍTULO IV. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	40
Actividades Primarias	41



Actividades de Soporte	42
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO	43
Plan del Modelo de Negocio.....	43
Idea del Negocio.....	43
Descripción de la idea	43
Descripción de la Empresa	43
Descripción de los Proveedores	43
Descripción de otros actores	44
Análisis del Entorno	44
Entorno Macro	44
Entorno Micro	47
Análisis de Marketing	50
Marketing Estratégico	50
Marketing Operativo	52
Plan Estratégico	73
Plan Estratégico de Acción	73
Plan de Operación	86
Plan Operativo de Acción.....	86
Análisis Económico y Financiero.....	87
Evaluación de Rentabilidad	87
Evaluación económica del proyecto.....	90



CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.....	93
Línea de base	93
Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental	93
Plan de monitoreo y evaluación	94
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	95
Principales riesgos de los negocios.....	95
CAPÍTULO VIII. APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	105
ANEXO 1. INFORMACIÓN DETALLADA A NIVEL DE LOS CANTONES.	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población total del cantón Cuenca	23
Tabla 2	Población 2010 cantón Cuenca por rango de edades	23
Tabla 3	Población femenina del cantón Cuenca por parroquias urbanas al año 2010	24
Tabla 4	Población ocupada en el Azuay al censo 2010.....	25
Tabla 5	Sobrepeso y obesidad, encuesta de salud y nutrición 2010	26
Tabla 6	Número de establecimientos comerciales por sector económico	27
Tabla 7	Distribución de la población femenina de Cuenca por parroquias...	37
Tabla 8	Empresas que comercializan alimentos bajos en calorías	48
Tabla 9	Colores corporativos de la empresa Equilibre.....	59
Tabla 10	Normas de uso de logo.....	60
Tabla 11	Precio de productos.....	64
Tabla 12	Presupuesto de publicidad	72
Tabla 13	Esquema analítico de la formulación de estrategias	74
Tabla 14	Matriz de evaluación de los factores internos	74
Tabla 15	Matriz de perfil competitivo	76
Tabla 16	Matriz de los factores internos	77
Tabla 17	Matriz FODA.....	78
Tabla 18	Matriz FODA cruzado	79
Tabla 19	Matriz PEYEA.....	80
Tabla 20	Matriz de planeación estratégica cuantitativa	83
Tabla 21	Objetivos del plan de operación.....	86
Tabla 22	Plan operativo de acción	87



Tabla 23	Inversiones fijas.....	88
Tabla 24	Inversiones diferidas.....	88
Tabla 25	Capital de trabajo	88
Tabla 26	Estructura de capital	89
Tabla 27	Proyección de unidades	89
Tabla 28	Proyección de costos.....	90
Tabla 29	Rentabilidad del proyecto	90
Tabla 30	Tasa de descuento	91
Tabla 31	Balance general.....	92
Tabla 32	Ratios financieros	92
Tabla 33	Plan de monitoreo y evaluación del proyecto.....	94
Tabla 34	Nivel de riesgos	95
Tabla 35	Matriz de riesgos y medidas de mitigación	96
Tabla 36	Población del Azuay a nivel cantones.....	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Mapa conceptual de un canal de distribución.....	28
Ilustración 2	Mapa conceptual de un canal de distribución para la línea de productos alimenticios bajos en calorías.....	28
Ilustración 3	Perfil económico del cantón Cuenca	32
Ilustración 4	Cadena de valor de la empresa	41
Ilustración 5	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	47
Ilustración 6	Desayunos.....	54
Ilustración 7	Snacks de la mañana	55



Ilustración 8	Almuerzos.....	55
Ilustración 9	Snacks de la tarde	56
Ilustración 10	Cenas	56
Ilustración 11	Parte visual de la marca Équilibre	57
Ilustración 12	Envases de la marca Équilibre	61
Ilustración 13	Envase secundario de los productos alimenticios bajos en calorías	62
Ilustración 14	Etiquetas para los productos Équilibre	63
Ilustración 15	Zonas para la distribución de los productos alimenticios	65
Ilustración 16	Publicidad en Facebook.....	68
Ilustración 17	Publicidad en Instagram.....	69
Ilustración 18	Publicidad de WhatsAap	69
Ilustración 19	Diseño de página web.....	71
Ilustración 20	Diseño de flyer	71
Ilustración 21	Publicidad en exteriores.....	72



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura porcentual del número de establecimientos y ventas.....	27
Gráfico 2 Principales economías de Cuenca	31
Gráfico 3 Participación del sector en el PIB	45
Gráfico 4 Matriz PEYEA.....	81
Gráfico 5 Matriz interna - externa	82



Cláusula de Propiedad Intelectual

María Cristina Palacios Matute, autor/a del trabajo de titulación “Modelo de negocio para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, orientado al segmento mujeres de la ciudad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, noviembre de 2018

A handwritten signature in blue ink, reading "Cristina Palacios", written over a horizontal line.

María Cristina Palacios Matute

C.I: 0104695085



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

María Cristina Palacios Matute en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Modelo de negocio para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, orientado al segmento mujeres de la ciudad de Cuenca”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, noviembre de 2018

María Cristina Palacios Matute

C.I: 0104695085



JUSTIFICACIÓN

La expansión y posicionamiento por medio de modelos de negocio innovadores contribuyen al crecimiento económico y social de la región; reduciendo el desempleo, además de fomentar el autoempleo por la apertura de negocios o por la creación de pequeños y medianos expendios. En la ciudad de Cuenca, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), el desempleo se incrementó de 3,1% en junio de 2015 a 3,3% en junio de 2016, situación que hace evidente que la promoción y crecimiento de Modelos de Negocios, sea indispensable para disminuir los índices de desempleo que deterioran la economía de los ciudadanos de Cuenca.

El modelo de negocios permitirá crear una propuesta de valor de acuerdo con lo que realmente demanda el mercado cuencano, determinar el perfil de los potenciales clientes para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, desde la perspectiva de generar valor para el cliente.

La presente investigación surge a partir de la evolución positiva de las tendencias de la demanda de productos bajos en calorías en el país y en la ciudad de Cuenca, y al mismo tiempo debido al desconocimiento sobre este mercado, lo que limita la eficacia de la gestión comercial de las empresas oferentes de este tipo de productos.

Varios datos reflejan un posible crecimiento del consumo de este tipo de productos en América Latina y en el Ecuador. Estos productos tuvieron su etapa de masificación a partir de la década de los 80. Uno de los primeros ejemplos fue la sustitución del azúcar por la sacarina como edulcorante en alimentos consumidos por personas diabéticas o aquellas interesadas en disminuir su peso corporal. La atención sobre la nutrición individual y social constituye un factor impulsor para la oferta y consumo de este tipo de productos.



Siguiendo un estudio de Nielsen (NIELSEN, 2016), el 62% de los latinoamericanos sigue una dieta especial limitada en comidas o ingredientes específicos. El estudio también expone que los latinoamericanos son quienes más restringen de su alimentación el consumo de azúcar (32%), sodio (24%), carbohidratos (20%), y lácteos (14%).

De acuerdo a Paúl Herrera (citado en el diario El Telégrafo) (Telégrafo, 2015), experto en mercado y profesor de la escuela de negocios ESPOL, desde la colocación en el año 2013 del “semáforo nutricional” se han obtenido resultados positivos, logrando un cambio en los hábitos en las personas. Se puede ver los colores rojo, amarillo y verde en dichas etiquetas, que muestran los valores altos, medios o bajos de azúcar, grasa y sal. Las empresas empezaron a reaccionar frente a estos cambios y desde hace algún tiempo han empezado a incluir una sección más nutritiva en sus menús con alimentos saludables como ensaladas o jugos naturales, pero en muchos de los casos pese a ser más nutritivos que el resto del menú no contiene menos calorías debido al contenido de aderezos.

Con este trabajo se pretende evaluar los hábitos emergentes de las mujeres de la ciudad de Cuenca, que buscan adoptarlos a su vida diaria para sentirse mejor, pero debido a la escasez de tiempo o falta de aptitudes para buscar y preparar alimentos sanos, prefieren optar por soluciones que sean cómodas para sus bolsillos.



PROBLEMATIZACIÓN

Se determinó con base en el estudio del mercado y de las tendencias de consumo de los alimentos, que existe una propensión global para el consumo de los alimentos catalogados como saludables. Incluso en ese mismo orden de ideas, el gobierno se ha preocupado por promover en los productores una disminución de sustancias que puedan ser nocivas para la salud humana.

Debido a la clara y amplia oportunidad para introducir en el mercado productos alimenticios bajos en calorías y que paralelamente son promotores de una buena salud; se ha concretado como un objetivo básico, la comercialización en el mercado de una línea de productos saludables, mediante la aplicación de un modelo de negocios específico que facilitará su inclusión en el mercado de alimentos.

Se definió un modelo de negocios que se diseñó en base a la necesidad de muchos consumidores por adquirir productos saludables, a un precio accesible y que además ostente un canal y sistema de distribución lo suficientemente eficiente para encontrarse a su alcance.

El modelo de negocios diseñado fue definido a partir del estilo de vida y costumbres alimenticias de las mujeres jóvenes residentes en la ciudad de Cuenca, que se preocupan por su belleza física y estética, aunada a una alimentación sana y baja en calorías que les permita cuidar y mantener su cuerpo, salud física y aspecto corporal.



OBJETIVOS

Objetivo General.

Elaborar un modelo de negocios para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, orientado al segmento mujeres de 20 a 44 años de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico que determine el estado actual y las tendencias en los hábitos de consumo de las mujeres en la ciudad de Cuenca.
- Determinar el perfil de los potenciales consumidores de alimentos bajos en calorías en la ciudad de Cuenca.
- Diseñar la cadena de valor para el modelo de negocios.
- Estructurar el modelo de negocios y el posicionamiento competitivo desde la perspectiva de la creación de valor para el cliente de la empresa.
- Calcular la rentabilidad, asociada a la implementación del modelo de negocio en la ciudad de Cuenca.



METODOLOGÍA

1. **Marco Teórico base;** se refiere a los aspectos generales y estructurales de un modelo de negocios enfocado al ámbito alimenticio.
 - a. Historia de los alimentos bajos en calorías en Ecuador.
 - b. Definición productos bajos en calorías.
 - c. Hábitos de consumo.
 - d. Conceptualización de un modelo de negocio.
 - e. Importancia del modelo de negocio en el desarrollo económico y social.
 - f. Elementos que integran un modelo de negocio.
 - g. Diseño de un modelo de negocio.

2. **Diseño metodológico; investigación no experimental, de tipo transversal;** la investigación es no experimental; porque no habrá manipulación de variables en el desarrollo de ésta, y se lleva a cabo de manera sistemática y empírica. Es transversal porque se desarrolla la misma en un momento único del tiempo, describiendo los sucesos tal como se generan en ese momento.

El enfoque de la investigación será cuantitativo, el mismo se refiere a estimaciones de parámetros como precio, demanda, disponibilidad, y de tipo cualitativo, para determinar las exigencias, expectativas, gustos, necesidades y preferencias; se busca obtener datos medibles sobre aquellas variables consideradas en la investigación, tomando en cuenta aspectos y características descritas por los clientes para lograr diseñar estrategias de comercialización.

3. **Investigación: documental y de campo;** es documental porque se fundamentará en conocimientos existentes, mismos que serán recopilados y referenciados de acuerdo con las normas metodológicas; es de campo porque



la misma se desarrollará aplicando técnicas de recolección de datos en el entorno que aporte información clave para las conclusiones.

4. Metodología propuesta para diseño de modelo de negocio de alimentos bajos en calorías, el método de lienzo Alex Osterwalder; es una metodología contemporánea e innovadora que se aplica desde hace una década, misma que servirá de base para proponer el modelo de negocios para comercializar una línea de productos alimenticios bajos en calorías.

El proyecto está sustentado en la metodología y herramientas propuestas por Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocios”, presentada en un lienzo compuesto por nueve elementos que parten de una propuesta de valor que sea atractiva para el mercado meta, considerando qué es lo que realmente demanda, conocer el perfil de los potenciales clientes, delimitar cuáles son los canales más adecuados para la comunicación y distribución, determinar cómo estarán estructurados los costos y la fuente de ingresos, así como establecer contactos con empresas que permitan realizar alianzas estratégicas para facilitar que el proyecto se lleve a cabo.

Según Osterwalder (Osterwalder, 2011) mediante este método lo que las empresas buscan es crear, entregar y capturar valor, “es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”.

Revisión de la literatura

a. Historia de los alimentos bajos en calorías en Ecuador.

En la última década, se ha generado un cambio importante en el paradigma de consumo de alimentos a nivel mundial. Particularmente los alimentos y bebidas catalogadas como saludables han adquirido auge. En ese mismo sentido, los gobiernos han hecho presión para que productores reduzcan los contenidos nocivos para la salud humana, acompañada esta situación con cambios en los estilos de consumo y de vida de los



consumidores. Actualmente existen múltiples alimentos que ayudan explícitamente a mejorar el colesterol o disminuir la ingesta de productos que generan obesidad, entre otros aspectos (Pro Ecuador, 2012).

b. Definición productos bajos en calorías.

Son el tipo de alimentos que por sus características nutricionales aportan a la dieta un bajo porcentaje de grasas y carbohidratos, elementos que promueven la grasa corporal y por ende el sobrepeso (De Sá Tavares, Débora, 2013).

c. Hábitos de consumo.

Según información de la CEPAL; Ecuador es una de las economías de Latinoamérica con mayor crecimiento. Debido a su empatía con la era del conocimiento y la información, se han generado cambios importantes en los hábitos de los consumidores ecuatorianos, con tendencias marcadas a perfilarse como lo que se cataloga un consumidor inteligente (Pro Córdoba, 2013).

d. Conceptualización de un modelo de negocio.

Definir el concepto de modelo de negocio, puede resultar complicado, debido principalmente a que puede contener múltiples variantes entre uno y otro. Una posible definición clásica dice; “un plan previo al plan de negocio, que define qué se ofrecerá al mercado, cómo se hará, quién será el consumidor, cómo se venderán y distribuirán los productos y cuál será el método para generar los ingresos”. En conclusión, un modelo de negocio es un documento que responde estas interrogantes (Gestron, 2015).



e. Importancia del modelo de negocio en el desarrollo económico y social.

Hablar de modelo de negocio, implica aludir a temas como la innovación, la competencia, el cliente y los métodos para persuadirlo. Según algunas encuestas en temas de negocios, señalan que una de las preocupaciones de los ejecutivos e inversionistas, es determinar un modelo de negocio para la empresa. Se cree que dentro de una misma organización los mismos ejecutivos y propietarios conceptualizan de diferente manera lo que es el modelo de negocio óptimo (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016).

f. Elementos que integran un modelo de negocio.

Es preciso conocer que un modelo de negocios, debe mostrar claramente cómo y de qué manera la empresa competirá en el mercado, describir su diseño y los mecanismos por medio de los cuales la empresa podrá crear y capturar valor, así como definir la forma en la que incrementará valor a los clientes, para que estos puedan satisfacer sus necesidades y pagar por ello (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016).

g. Diseño de un modelo de negocio.

El diseño de un modelo de negocios implica visualizar ciertos elementos claves del mismo como; ¿Qué se logrará para la sociedad?, ¿Qué necesita crear la empresa para lograrlo?, ¿Qué necesidades se podrán satisfacer? Y además el diseño debe ser lo suficientemente competitivo para generar valor, ser auto sostenible y generador de utilidades.



CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO

1. La Oportunidad del Negocio

En la última década, se ha generado un cambio importante en el paradigma de consumo de alimentos a nivel mundial. Particularmente los alimentos y bebidas catalogadas como saludables han adquirido auge. En ese mismo sentido, los gobiernos han hecho presión para que productores reduzcan los contenidos nocivos para la salud humana, acompañada esta situación con cambios en los estilos de consumo y de vida de los consumidores. Actualmente existen múltiples alimentos que ayudan explícitamente a mejorar el colesterol o disminuir la ingesta de productos que generan obesidad, entre otros aspectos (Pro Ecuador, 2012).

En los últimos años varios factores han influenciado en la tendencia del consumo de alimentos en las mujeres, a consecuencia de la incursión en el mundo laboral, por sus exigencias actuales, la limitación en la disponibilidad del tiempo, viven un ritmo de vida de prisa y lleno de ocupaciones, tanto en lo profesional como en lo personal, lo cual ocasiona que se pase menos tiempo en casa y se dificulte cocinar y comer, lo que hace que se despierte cada vez más el interés por adquirir productos preparados.

Dada la necesidad actual de adaptarse al estilo de vida que presentan las mujeres, debido a una tendencia al consumo de alimentos bajos en calorías para cuidar su cuerpo, ya sea por belleza o por salud, esto aumenta la demanda de productos alimenticios saludables.

1.1 Demografía e identificación de oportunidades

1.1.1. Género femenino

La ciudad de Cuenca, es la tercera ciudad en nivel de importancia de Ecuador, capital de la provincia del Azuay con un total de 505,585 habitantes, constituida por 15 parroquias urbanas y 21 parroquias rurales. La provincia del Azuay acumulado tiene 712,127 habitantes (ver anexo 1, tabla 36).



Cuenca es la zona urbana más importante dentro de la provincia, con el número superior de habitantes, debido principalmente a que agrupa las principales fuentes de trabajo y el mayor número de viviendas urbanas de la región.

Tabla 1 *Población total del cantón Cuenca*

POBLACIÓN URBANA Y RURAL DEL CANTÓN CUENCA					
AÑO	TOTAL	URBANA	RURAL	HOMBRES	MUJERES
1950	122434	52696	69738		
1962	143031	74765	68266		
1974	213027	104470	108557		
1982	275070	152406	122664		
1990	331028	194981	136047	156005	175023
2000	417632	331028	86604	195683	221949
2010	505585	329928	173697	239497	266088

Fuente: (INEC, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); Cuenca alberga una población integrada por 266.088 mujeres y 239.497 hombres.

Tabla 2 *Población 2010 cantón Cuenca por rango de edades*

POBLACIÓN DE CUENCA EN EL 2010 POR RANGO DE EDADES	
RANGO DE EDAD	POBLACIÓN
De 0 a 4 años	68736
De 5 a 9 años	72122
De 10 a 14 años	75507
De 15 a 19 años	74653
De 20 a 24 años	69231
De 25 a 29 años	60764
De 30 a 34 años	48898
De 35 a 39 años	42087
De 40 a 44 años	36718
De 45 a 49 años	33917
De 50 a 54 años	28624
De 55 a 59 años	24272
De 60 a 64 años	20762

(CONTINÚA TABLA) →



De 65 a 69 años	17696
De 70 a 74 años	13682
De 75 a 79 años	9963
De 80 a 84 años	7949
De 85 a 89 años	4348
De 90 a 94 años	1916
De 95 y más años	736
TOTAL	712127

Fuente: (INEC, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

La población significativa para esta investigación, serán las mujeres que vivan dentro del área urbana de Cuenca que se encuentran dentro del segmento de edades comprendidas entre 20 y 44 años.

Tabla 3 Población femenina del cantón Cuenca por parroquias urbanas al año 2010

POBLACIÓN FEMENINA DE CUENCA POR PARROQUIAS URBANAS AL AÑO 2010		
NO DE PARROQUIA	NOMBRE	POBLACIÓN
1	San Sebastián	8.416
2	Bellavista	5.516
3	El Vecino	6.451
4	Hermano Miguel	3.588
5	Machángara	4.652
6	Gil Ramirez Dávalos	1.532
7	El Sagrario	1.399
8	Sucre	3.550
9	Huaynacapac	3.360
10	El Batán	5.274
11	Totoracocha	5.482
12	San Blas	2.077
13	Cañaribamba	2.511
14	Monay	4.749
15	Yanuncay	11.411
TOTAL		69.968

Fuente: (INEC, 2010)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

La provincia del Azuay al censo del año 2010 amparaba una ocupación laboral total de 307.055 personas, integradas de acuerdo con las siguientes categorías:

**Tabla 4** Población ocupada en el Azuay al censo 2010

POBLACIÓN OCUPADA EN LA PROVINCIA DEL AZUAL AL CENSO 2010		
OCUPACIÓN	HOMBRE	MUJER
Empleado privado	66.695	41.907
Cuenta propia	48.816	49.707
Jornalero o peón	23.664	4.707
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	18.057	13.969
No declarado	3.375	4.570
Empleada doméstica	403	9.880
Patrono	6.782	4.858
Trabajador no remunerado	2.325	2.687
Socio	3.053	1.600
TOTAL	173.170	133.885

Fuente: (INEC, 2017, pág. 3)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

1.1.2. Sobrepeso y obesidad femenina

De acuerdo con información de UNICEF – Ecuador, se registra casi un 9% de niños menores de 5 años con exceso de peso, en niños entre 5 y 11 años representa el 30% y en la adolescencia alrededor de un 26%.

Los principales problemas de la obesidad y el sobrepeso se enfocan al desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles como; diabetes mellitus tipo 2, enfermedades cardiovasculares, hipertensión y algunos tipos de cáncer, que incluso se asocian a algunas de las principales causas de muerte en el Ecuador, según información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) al año 2010 (Unicef - Ecuador, 2014).

En el sexo femenino se observan los mayores problemas de obesidad, con un 27.6% contra el 16.6% en el género masculino. En el caso del sobrepeso, el sexo masculino tiene una prevalencia de 43.4% contra un 37.9% del femenino. Combinando la prevalencia de obesidad y sobrepeso en la mujer se registra un 65.5% y en los hombres un 60% en las categorías de Índice de masa corporal (IMC) (MSP / INEC, 2010, págs. 249-250).



Tabla 5 *Sobrepeso y obesidad, encuesta de salud y nutrición 2010*

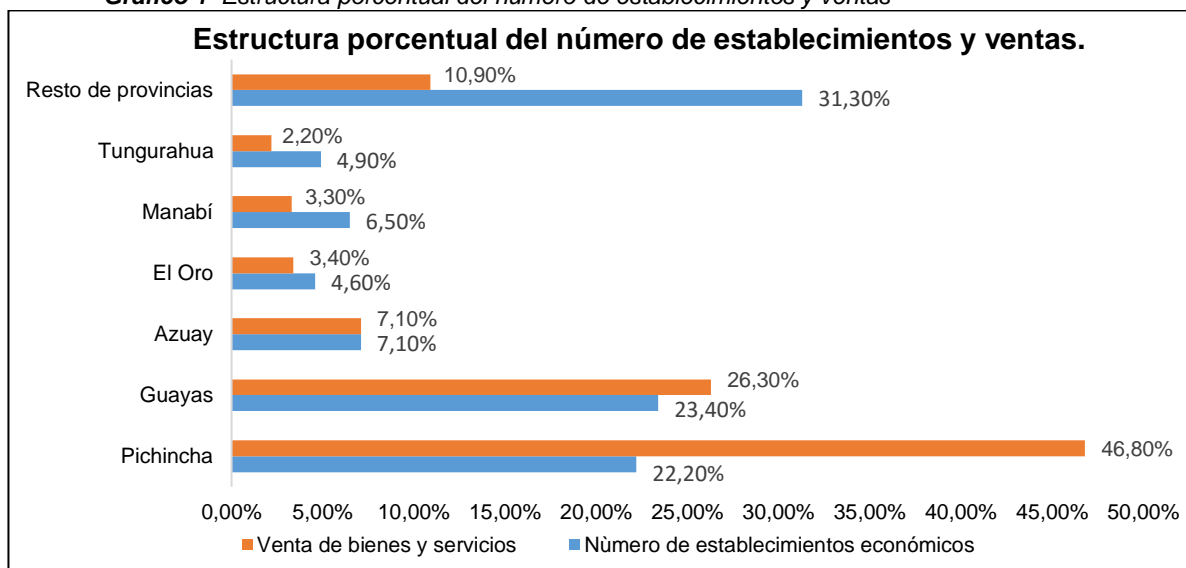
	n	DELGADEZ IMC<18.5		RANGO NORMAL IMC 18.5-24.9		SOBREPESO IMC 25.0-29.9		OBESIDAD IMC>18.5		SOBREPESO Y OBESIDAD IMC≥25.0	
		%	IC _{95%}	%	IC _{95%}	%	IC _{95%}	%	IC _{95%}	%	IC _{95%}
Nacional	29475	1.3	1.1-1.5	35.9	35-36.8	40.6	39.7-41.5	22.2	21.3-23.1	62.8	61.9-63.7
EDAD EN AÑOS											
>19-29	10719	2.3	1.9-2.9	51.2	49.7-52.7	33.0	1.6-34.5	13.4	12.3-14.6	46.4	44.9-48.0
30-39	9624	0.9	0.6-1.2	30.8	29.4-32.3	45.6	44.1-47.1	22.7	21.5-24.0	68.3	66.8-69.8
40-49	6689	0.6	0.4-0.9	25.5	23.8-27.3	45.4	43.3-47.6	28.4	26.5-30.4	73.9	72.1-75.6
50-59	2443	0.7	0.4-1.3	24.2	21.9-26.7	42.4	39.4-45.4	32.7	30.1-35.5	75.1	72.5-77.5
SEXO											
Femenino	16856	1.3	1.0-1.6	33.2	32.1-4.4	37.9	36.7-39.0	27.6	26.5-28.8	65.5	64.3-66.6
Masculino	12619	1.3	1.1-1.7	38.7	37.3-40	43.4	42.0-44.8	16.6	15.6-17.7	60.0	58.6-61.4

Fuente: (INEC, 2017, pág. 3)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

1.2. Zonas de comercialización

Según cifras aportadas por el INEC, en el Censo Nacional Económico del año 2010; se analizaron un total de 511,130 establecimientos a nivel nacional. La concentración territorial de Pichincha y Guayas concentran el 72% de las ventas generadas en el país, y el 45% del total de establecimientos económicos de Ecuador. Para la provincia del Azuay se conoce que tiene igual número de establecimientos económicos y de ventas de bienes y servicios, representando cada uno sólo un 7.1% de todo el país. (INEC, 2010, pág. 7).

Gráfico 1 Estructura porcentual del número de establecimientos y ventas


Fuente: (INEC, 2010, pág. 25)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Tabla 6 Número de establecimientos comerciales por sector económico

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES POR SECTOR ECONÓMICO						
ACTIVIDAD	TOTAL	AZUAY	BOLÍVAR	CAÑAR	CARCHI	COTOPAXI
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.	87.244	4.764	660	1.638	1.018	1.539
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.	14.426	1.017	100	204	154	299
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.	10.886	594	95	198	113	207
Actividades de médicos y odontólogos.	10.552	1.188	64	155	53	171
Elaboración de productos de panadería.	8.214	560	66	111	74	183
Enseñanza de preprimaria y primaria.	8.144	343	53	111	72	115
Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.	7.383	520	55	137	94	146
Actividades jurídicas.	6.642	730	62	208	66	184
Actividades de organizaciones religiosas.	4.771	204	14	89	21	58
Venta al por menor de computadores, equipo periférico, programas informáticos, y equipos de telecomunicaciones en comercio.	3.503	229	11	33	29	63
Actividades de juegos de azar y apuestas.	2.387	79	14	38	13	60
Fotocopiado, preparación de documentos y otras actividades especializadas de apoyo de oficina.	2.260	125	32	29	20	61
Reparación de calzado y artículos de cuero.	2.249	121	31	29	20	82
Enseñanza secundaria de formación general.	1.903	112	21	32	24	44
Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad.	1.546	100	17	48	18	31
Actividades de fotografía.	1.251	99	10	34	21	35
Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditorías; consultoría fiscal	1.133	76	4	22	10	27

Fuente: (INEC, 2010, pág. 25)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



1.3. Canales de comercialización

Los canales de distribución surgen como sistemas de intercambio en cada una de las etapas del proceso de producir – vender – distribuir un producto o servicio. Abarcando desde los fabricantes de materia prima, hasta los distribuidores, comercializadores, vendedores y consumidores. Según se trate del número de etapas que deba recorrer un bien o servicio, así podrá denominarse el canal elegido.

La valía y elección estratégica de un canal de distribución, radica en el análisis y elección que se lleve a cabo, considerando entre otros aspectos; la situación o localización geográfica, las etapas cronológicas que resultan necesarias para realizar eficientemente el transporte, almacenaje y venta de la mercancía, desde el productor o fabricante hasta consumidor final, por medio de la intermediación de minoristas o mayoristas (Economipedia, 2015). Se muestra un ejemplo de estructuración de los diferentes canales de distribución.

Ilustración 1 Mapa conceptual de un canal de distribución

MAPA CONCEPTUAL DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

CANAL	RECORRIDO				
Directo	Fabricante	----->			Consumidor Final
Corto	Fabricante	----->	Detallista----		Consumidor Final
Largo	Fabricante	----->	Mayorista----	Detallista----	Consumidor Final
Doble	Fabricante	---->Agente exclusivo----	Mayorista----	Detallista----	Consumidor Final

Fuente: (CEF, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

La línea de productos alimenticios bajos en calorías seguirá una distribución tradicional por un canal directo.

Ilustración 2 Mapa conceptual de un canal de distribución para la línea de productos alimenticios bajos en calorías

MAPA CONCEPTUAL DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS BAJOS EN CALORÍAS

CANAL	RECORRIDO				
Directo	Fabricante	----->			Consumidor Final

Fuente: (CEF, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



1.4 Descripción de la oportunidad de negocio

Actualmente hay una tendencia por productos saludables y las personas están interesadas en el cuidado de su cuerpo y la salud, prefiriendo cada vez más consumir alimentos naturales.

La nutrición comprende un rol muy importante para la prevención de muchas enfermedades, por ello se hace necesario llevar una adecuada alimentación para mantener un apropiado estado de salud.

En cuanto a alimentación sana y baja en calorías se observa un mercado existente muy atractivo para el segmento mujeres, por lo cual es importante analizar la factibilidad de llevar a cabo el modelo de negocios.

Se planteó como objetivo general de investigación; “elaborar un modelo de negocios para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, orientado al segmento mujeres de 20 a 44 años de la ciudad de Cuenca (fue necesario modificar el rango propuesto en protocolo, por la forma que se dividen los rangos de edades de acuerdo al INEC).

2. Delimitación de las oportunidades

2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.

No existe una adecuada alimentación en las personas, ocasionando la presencia de enfermedades, trastornos nutricionales e inclusive la mala calidad de vida; para gozar de una buena salud es importante cuidar el cuerpo y la mente.

De acuerdo a resultados de las encuestas se puede decir que, existe una oportunidad bastante amplia para introducirse en el mercado de productos alimenticios bajos en calorías, ya que, mediante un análisis de la competencia, se ha podido determinar que actualmente en la ciudad de Cuenca existen pocas empresas que son reconocidas por la población. Dentro de las empresas que dijeron conocer las mujeres que fueron encuestadas están: HUA, Eat Well y Healthy Food.



La línea de productos va dirigida para mujeres que quieran cuidar su cuerpo, por problemas de salud como obesidad, o simplemente por estética, desean verse y sentirse bien, a través de una alimentación sana.

La línea de productos estará compuesta por varios menús con un contenido de nutrientes necesarios para mantener la salud de las mujeres objetivo del modelo de negocios, estos menús estarán diseñados para el desayuno, snack de la mañana, almuerzo, snack de la tarde y cena.

2.2 Identificación actores (productores, nivel tecnológico).

Una clara evidencia del interés por ofrecer alimentos saludables es la presencia de varios importantes negocios que se especializan y se distinguen por preparar alimentos sanos y enfocados a una dieta balanceada, como; HUA, Eat Well y Healthy Food y Mr. Froozen; además de múltiples negocios pequeños que en conjunto satisfacen la creciente demanda por consumir alimentos sanos.

Los negocios referidos cuentan con sitio Web, página en Facebook, local acondicionado propio e instalaciones adaptadas para la preparación de los alimentos, que les permite promover su oferta culinaria dentro del ramo de alimentación sana y nutritiva.

2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas

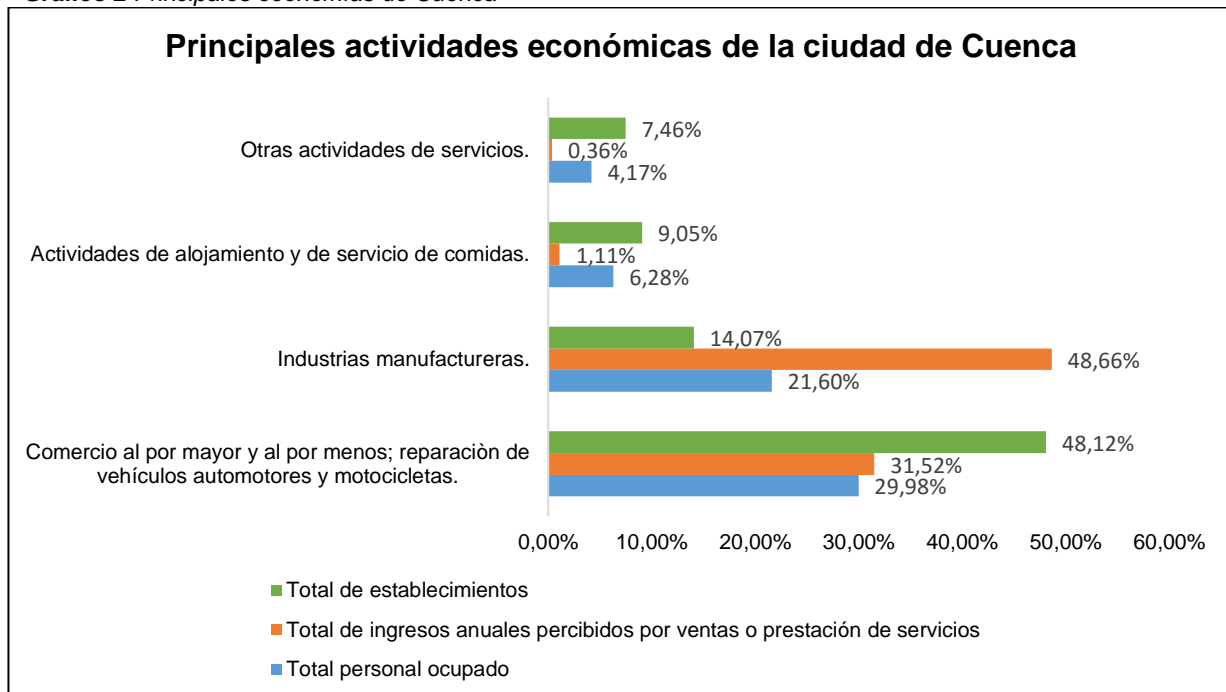
De acuerdo con el Censo en 2014 del INEC; se registraron 1,099 empresas a nivel nacional, de las cuales el 32% están enfocadas a la actividad hotelera y restaurantes y el restante 68% se enfoca a la prestación de servicios. Lo que en proporción representa 352 empresas registradas dedicadas a la actividad hotelera y de restaurantes, y 747 empresas enfocadas a los servicios. El principal problema de estos sectores, es que no están plenamente identificadas las empresas que se dedican al giro de alimentación nutritiva y sana.

En lo que se refiere al aspecto regional; la Costa y Sierra cuentan con la mayor proporción de negocios hoteleros y restaurantes. El 59%, es decir

205 negocios están en la Sierra, el 33% (116) se ubican en la Costa y 8% (26) en las regiones Amazónica e Insular.

Respecto al número de personas contratadas; el 76% está enfocado en las actividades de servicios, el restante 24% se desempeñan en los hoteles y restaurantes.

Gráfico 2 Principales economías de Cuenca



Fuente: (INEC, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

El sector de alojamiento y servicios de comida se encuentra dentro de los cuatro principales sectores económicos de la ciudad de Cuenca, mismo que representa un 1,11% del total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestaciones de servicios, con una representación del 9.05% dentro del total de establecimientos y con una participación de la mano de obra correspondiente al 6.28%.

Es importante considerar que el desarrollo de las actividades productivas genera ingresos para los otros sectores, elevando el nivel de vida y las exigencias de los ciudadanos de la región; a la vez que demanda necesariamente la apertura de negocios de alimentos como una actividad inherente al crecimiento económico.

**Ilustración 3** *Perfil económico del cantón Cuenca***PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRACTICADAS EN EL CANTÓN**

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	ACTIVIDADES DE COMERCIO	SERVICIOS
Fabricación de prendas de vestir.	Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco.	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida.
Fabricación de muebles.	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados.	Actividades de médicos y odontólogos.
28.910	USD 10.070	116.505
Establecimientos Económicos.	Millones de dólares generaron los ingresos por ventas.	Fue el total de personas empleadas.
		Millones se invirtió en activos fijos en el 2009.

Fuente: (INEC, 2017)**Elaboración:** Cristina Palacios Matute

Dentro de las actividades de comercio y servicios, destacan la venta de alimentos, signo de la evidente demanda de estas actividades productivas.

2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

De la información obtenida en los capítulos anteriores, se llega a las siguientes conclusiones producto del análisis de información:

- La población femenina total; rural y urbana suma una cantidad de 266,088 al año 2010 según censo de población y vivienda del INEC, de la ciudad de Cuenca.
- De acuerdo con la tabla 4, clasificada por categoría de ocupación, se excluyen de la proporción; la ocupación de jornalero o peón, los datos no declarados, la empleada doméstica, y la trabajadora no remunerada (4,707, 4,570, 9,880 y 2,687= 21,844) por considerarlos discrecionalmente mujeres que no se perfilan como consumidoras de productos alimenticios nutritivos para la reducción de peso, ni personas con posibilidades de cambiar sus hábitos alimenticios por sus creencias culturales. Reduciendo la proporción $(133,885 - 21,844 = 112,041 / 133,885)$ a un 83.6%.
- El resultado obtenido del análisis genera un resultado de $69.968 \times 83.6\% = 58.493$ mujeres que se ajustan al perfil socioeconómico.
- De acuerdo con la Tabla 5, sobrepeso y obesidad; el género femenino ostenta el índice más alto de prevalencia al sobrepeso y obesidad, con un 65.5%. tomando este indicado como promedio se tiene que, de las 21,527



mujeres, el 65.5% estarían en el rango de prevalencia comentado, dando como resultado: $21,527 \times 65.5\% = 14,100$ mujeres, entre un rango de edad de 20 a 44 años, residentes en la ciudad de Cuenca, y con el perfil socioeconómico previsto, que podrían ser candidatas a cambiar sus hábitos de consumo, y consumir un plan de alimentación sano y nutritivo que les ayudará a bajar de peso.

- Para lograr obtener una cifra más precisa de las mujeres que se podrían interesar en adquirir productos alimenticios bajos en calorías, será necesaria la aplicación de una encuesta en las zonas de mayor interés de la ciudad de Cuenca, que permitirán conocer la viabilidad del modelo de negocio previsto en la presente investigación.



CAPÍTULO II. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

El sector de alimentos y bebidas es uno de los sectores más importantes del mundo.

Según Ross Anderson, jefe de cocina de la escuela Waitrose Cookery de Salisbury, las personas están tomando la decisión de consumir productos saludables, más allá de llevar una dieta que excluya alimentos. Se dice que siete de cada diez consumidores se sienten felices comprando alimentos que tienen la seguridad que son saludables. (El Tiempo, 2018)

Los consumidores están atraídos por tener una experiencia de vida sana lo cual significa un impulso para el sector alimenticio, el consumidor demanda productos saludables que sean personalizados, que aporten bienestar a su cuerpo y brinden beneficios para su salud.

“Conocer las tendencias en alimentación y bebidas para 2018 permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio o de desarrollo de nuevos productos” (Garzón, 2017).

Dentro de los cuatro sectores económicos más importantes de la República del Ecuador, se encuentra el de alimentos; tanto en el plano comercial como de servicios. Según información publicada por la Asociación de Empresas Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), este sector tiene una participación de alrededor del 10% del PIB de la manufactura, sin incluir el rubro petrolero y participa con la tercera parte de la generación de empleos (ANFAB, 2015).

Según la publicación realizada por la revista EKOS, “la industria de alimentos es la más grande y la que más valor genera dentro de la manufactura en el país”. (EKOS, 2015)

Siendo así se puede observar que, en Ecuador debido a la extensa producción de materia prima del país, ha tenido un gran desarrollo, con tasas de variación positivas registradas desde el año 2008 hasta el año 2015, su



tasa de crecimiento promedio fue de 3.4% durante ese periodo, representando una participación del 6.9% del PIB total. Para el año 2016 se presentó una situación menos favorable para la economía del país por los impuestos aplicados al sector, lo que hizo compleja la producción del mercado interno. (EKOS, 2017)

De acuerdo con el análisis de indicadores financieros, realizado por la CFC, Corporación Financiera Nacional, (CFN, 2017) se tiene que para el año 2016, el índice de liquidez corriente es de 1.44, es decir que, por cada dólar de deuda, se cuenta con 1.44 dólares para pagarla.

Definir si es nuevo negocio o ya existente

La comercialización de alimentos dentro del sector ya existe, pero se trata de realizar una innovación al pretender realizar un modelo completamente diferente a los negocios existentes dentro de la región.

La necesidad que presentan las personas de mantener una alimentación saludable que les ayude a verse y sentirse bien manteniendo o bajando su peso y la carencia de tiempo suficiente para preparar los alimentos hace que se desarrolle este tipo de negocio.

Se busca crear una innovación en el concepto de comida saludable al realizar alimentos que se visualicen como atractivos por su apariencia y también que resulten agradables para el paladar.



CAPÍTULO III. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD

El diseño de un modelo de negocios debe ser lo suficientemente amplio y flexible; para estar consiente que la sola presencia de un producto en el mercado no resulta suficiente, y que se requieren otros atributos para lograr una rentabilidad sólida; como lo concerniente a la escalabilidad (Megias, Javier, 2011).

Uno de los aspectos más relevantes en el planteamiento de un modelo de negocios es su escalabilidad. La escalabilidad forma parte de las características del modelo de negocios, misma que debe ser incorporada como parte del proceso tendiente a obtener un impacto positivo.

En los círculos actuales de negocios, existen múltiples variantes que en el pasado no existían; fuerte competencia, economías emergentes, alta competencia en precio y costo, que orilla a todo dirigente de un modelo de negocios a rediseñar constantemente las estrategias competitivas; consciente que no se puede competir únicamente en precio.

Construcción de Línea Base

Levantamiento

Para el levantamiento de la información de la población objetivo se utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo explicado en la investigación de mercado (Anexo 2).

El cantón Cuenca está distribuido en 15 parroquias urbanas y 22 parroquias rurales; para el presente estudio se tomarán únicamente las mujeres que residan en las parroquias urbanas.

Para efectos de la caracterización de las mujeres prospectos, a las que se les elegirá para la realización del modelo de negocios para la



comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, se realizarán las siguientes exclusiones:

- a) Mujeres menores de 20 y mayores de 44 años.
- b) Residentes de las parroquias rurales de la ciudad de Cuenca.
- c) No residentes en la ciudad de Cuenca.
- d) Mujeres desocupadas, o con un nivel de ingresos ostensiblemente bajo o nulo.

Luego de realizar una encuesta piloto, se determinó una muestra de 139 encuestas (ver anexo 2), para aplicar las encuestas, se efectuó mediante una ponderación, para dividir las de acuerdo con la población de cada parroquia urbana de la ciudad obteniendo como resultado un determinado número de encuestas para cada parroquia como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7 *Distribución de la población femenina de Cuenca por parroquias*

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN FEMENINA DE CUENCA POR PARROQUIAS				
	PARROQUIAS URBANAS	MUJERES	PESO	MUESTRA
1	San Sebastián	8.416	0,12	17
2	Bellavista	5.516	0,08	11
3	El Vecino	6.451	0,09	13
4	Hermano Miguel	3.588	0,05	7
5	Machángara	4.652	0,07	9
6	Gil Ramírez Dávalos	1.532	0,02	3
7	El Sagrario	1.399	0,02	3
8	Sucre	3.550	0,05	7
9	Huaynacapac	3.360	0,05	7
10	El Batán	5.274	0,08	10
11	Totoracocha	5.482	0,08	11
12	San Blas	2.077	0,03	4
13	Cañaribamba	2.511	0,04	5
14	Monay	4.749	0,07	9
15	Yanuncay	11.411	0,16	23
	TOTAL	69.968	1	139

Fuente: (INEC, 2010)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



Análisis de los Resultados de Estudio de Campo

La encuesta piloto proyectó una muestra de 139 encuestas, sin embargo, para el estudio de mercado se llevó a cabo 140, realizadas a mujeres residentes de las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca.

Perfil de los consumidores potenciales

Los consumidores potenciales, en promedio tienen una edad comprendida entre 20 y 44 años, con un nivel de educación superior, la mayoría desempeñan un trabajo en el sector privado con ingresos mensuales superiores a \$750.

Hábitos de consumo de alimentos en las mujeres de la ciudad de Cuenca

Las personas encuestadas responden positivamente en cuanto a la creencia de que el tipo de alimentos que consume influye en el peso corporal, dentro de sus hábitos alimenticios se obtuvo que el 100% de personas desayuna y almuerza todos los días, el 86,40% cena, el 57,10% ingiere un snack en la mañana y el 47,10% ingiere un snack en la tarde.

Menos de la mitad de personas del grupo de estudio realizan deporte, y la mayoría de las que realizan (60,7%) lo hacen entre 4 y 7 veces por semana.

La mitad de las mujeres (52.86%), no utiliza algún método para bajar o mantener su peso corporal, 18,57% de personas dicen ir al gimnasio para bajar o mantener su peso corporal, el 11,46% realiza dietas, el 8.57% utiliza fajas, el 5.71% va al spa y sólo un 2.85% utiliza pastillas.

Atributos valorados a la hora de consumir alimentos

El atributo más importante a la hora de consumir alimentos es el sabor, seguido de los nutrientes y el contenido neto (cantidad de alimentos que contiene el envase), y los menos importantes son el precio, empaque y la marca del producto.



Valor aproximado de compra de la línea de productos

De acuerdo a lo que las mujeres encuestadas respondieron en promedio pagan por sus alimentos: desayuno \$1.49, snack de media mañana \$0.76, almuerzo \$2.36, snack de tarde \$1.03 y por la cena \$2.19.

Además, indicaron que por alimentos bajos en calorías estarían dispuestas a pagar: por el desayuno \$2.06, snack de la mañana 1.49, almuerzo \$2.57, snack de la tarde \$1.60 y por la cena \$2.39.

Si hacemos una comparación entre estos dos valores tenemos en consideración que están dispuestas a pagar más, porque los alimentos ofrecidos son bajos en calorías.

Plan preferido por las consumidoras de alimentos bajos en calorías

A las personas interesadas en adquirir productos bajos en calorías, se les planteó 2 planes que incluyen las diferentes líneas, de los cuales respondieron la mayoría (60%) que consumirían el plan 1 (almuerzo, snack de tarde y cena) y un 40% de ellas que estuvieran dispuestas a consumir el plan 2 (desayuno, snack de mañana, almuerzo, snack de tarde y cena).

Medios de comunicación utilizados por los consumidores de alimentos bajos en calorías en la ciudad de Cuenca

Dentro de los medios de comunicación más utilizados por los consumidores para informarse sobre los alimentos que consume está el internet y la radio; siendo las preferidas las redes sociales: Facebook y Whatsaap en un 96%, seguido de Instagram con un menor porcentaje, en cuanto a las radios que más escuchan están mágica y k1, con un horario predilecto en la mañana.

Competencia de productos alimenticios bajos en calorías

Las mujeres encuestadas manifestaron un alto grado de desconocimiento ante empresas que ofrezcan viandas bajas en calorías, una minoría conoce las empresas Hua, Eat Well y Healthy Food.



CAPÍTULO IV. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

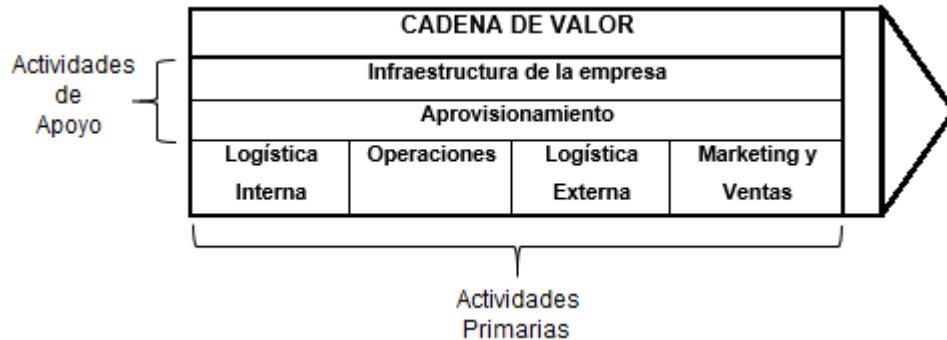
Desde la época de oro de Michael Porter, quedó claro la importancia de la identificación de la cadena de valor de una organización; que se genera a partir de ciertas actividades clave de la empresa dirigidas a sus consumidores. El objetivo de la cadena de valor es crear y aportar valor en la mayor proporción posible a los consumidores.

Mediante la cadena de valor, es factible el análisis de las actividades estratégicas a las que se ha hecho referencia, comparando las mismas actividades o áreas de la empresa contra las que maneja la competencia; generando información muy importante y brindando elementos para ubicar la posición que la propia empresa mantiene en el mercado, a la vez que facilita diseño de estrategias que se pueden ejecutar tanto en los procesos internos como externos. (Leith, 2015)

La determinación de la cadena de valor de una empresa, requiere en primer término la descomposición de las actividades estratégicas de la organización, mismas que se entiende aportan valor para posteriormente convertirse en un sistema mutuamente relacionado entre sí, que diferencia a la empresa de los demás competidores. La cadena de valor, por consiguiente, se fundamenta en la desintegración y posterior unión estratégica que se convierte en una ventaja competitiva, debiendo ofrecer a sus clientes todas sus fortalezas y capacidades como parte de un valor diferencial y diferenciado que lo distinga de sus competidores. (Teamleader, 2017).

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Ilustración 4 Cadena de valor de la empresa



Fuente: (Teamleader, 2017)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Actividades Primarias

Logística Interna: Están relacionadas con la obtención de los insumos necesarios para la elaboración de los productos alimenticios, correcto almacenamiento.

Los insumos serán obtenidos de varios proveedores que dotarán a la empresa de materias primas, empaques y envases; para los víveres se tendrá una cámara de frío para que puedan ser conservados de manera fresca antes de ser procesados, para los que no requieran refrigeración se almacenarán en una bodega.

Operaciones: Procesos de preparación de los productos (alimentos), se comienza, retirando los insumos de la cámara de frío para recibir el tratamiento adecuado y luego ser llevados al paso de producción, una vez elaborados son envasados y empaquetados para su entrega.

Logística Externa: Luego de finalizar la producción de los alimentos, son despachados para ser distribuidos hacia el consumidor final, en esta fase las actividades principales son la coordinación entre el área de operaciones y el área de despacho, para entregar información a los motorizados sobre a qué ruta dirigirse diariamente y la cantidad de alimentos que serán repartidos en cada una.



Marketing y Ventas: Resaltar la propuesta de valor orientado al mercado objetivo. Se realizará un monitoreo de las ventas, con el fin de detectar alguna necesidad específica de algún cliente y resolverlas lo antes posible, para dar a conocer los productos se utilizarán diversos medios de comunicación como redes sociales y radio, para dar información sobre beneficios y promociones.

Actividades de Soporte

Infraestructura: Dentro del local se contará con un lugar determinado para oficinas y otra para cocina, donde se ubique un espacio para: recepción de alimentos, un área de frío, para producción y una zona para empaquetar y despachar los alimentos

Aprovisionamiento: A través de la selección de los proveedores convenientes para cada insumo necesario para los productos bajos en calorías, se puede obtener productos frescos y en el tiempo correcto, para que de esta manera se pueda lograr un proceso productivo continuo.



CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

Plan del Modelo de Negocio

Se pretende diseñar un modelo de negocios acorde a la cultura alimentaria de la región, que al mismo tiempo aporte los elementos para lograr los objetivos planteados.

Idea del Negocio

Un modelo de negocio que sea innovador y se diferencie de otros, le permite a una empresa maximizar su ventaja competitiva, se necesita que las empresas desarrollen estrategias de diferenciación frente a sus competidores para ofrecer resultados que les pueda generar ingresos.

Generar un nuevo concepto de alimentos bajos en calorías, preparados de manera personalizada de acuerdo con requerimientos nutricionales de cada persona para ser enviados ya sea a su domicilio u oficina.

Descripción de la idea

La idea se basa en producir y comercializar una línea de productos bajos en calorías, de una manera diferente a las existentes en el mercado, con una presentación muy atractiva para el consumidor. Se elaborarán recetas en base a porciones calóricas recomendadas por un nutricionista para cada persona.

Descripción de la Empresa

Équilibre es una empresa nueva, creada para la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías con un gran aporte nutricional, dedicados para las mujeres de la ciudad de Cuenca.

Descripción de los Proveedores

Los proveedores de Équilibre son las empresas que van a abastecer de la materia prima como:



Plaza Europea: elegida por sus finos cortes de carne que ofrece al mercado.

Supermaxi: para la compra de frutas y verduras frescas, así como todos los condimentos necesarios para la preparación de los alimentos.

Para los envases se contará con los productos de la empresa:

Fundas de Papel: Los contenedores que ofrece son de papel y cartón que esto es amigable con el medio ambiente, de igual manera para el empaque secundario, se adquirirán fundas a base de papel kraft.

Motofast: Se encargarán de repartir los alimentos hacia los destinos acordados con los clientes.

Descripción de otros actores

Los otros actores pueden ser personas que estén interesadas en este modelo de negocios, teniendo una influencia en el éxito de este, por desempeñar un rol político, económico o social en el entorno. Si bien no están ayudando en las primeras etapas de desarrollo, pero es transcendental conocer sus estrategias y actitudes frente al proyecto; además es trascendente descubrir quiénes son y qué esperan en un futuro. Estos pueden ser:

Colaboradores: Personas que están pendientes de las actividades que se realizan para bien del proyecto.

Inversores: Buscan una ventaja para sí mismos con el avance del modelo de negocios.

Análisis del Entorno

Entorno Macro

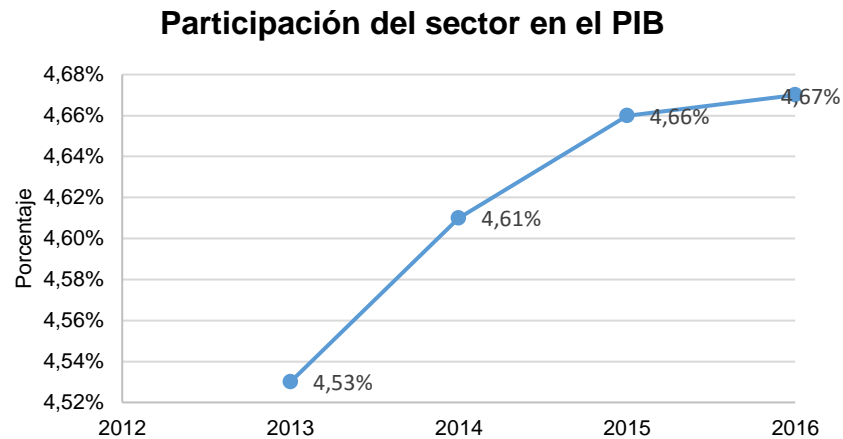
El entorno macro permite realizar un análisis de factores externos de la empresa relacionado a aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.



Economía

PIB: Para el año 2016 el sector de “Elaboración de alimentos y bebidas”, suma 3.229,67 millones, dando una participación del 4.67% en el total del PIB y 38,0% del sector manufacturero (sin incluir la refinación del petróleo).

Gráfico 3 Participación del sector en el PIB



Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaboración: Cristina Palacios Matute

El poder adquisitivo de los consumidores dentro del mercado es importante, puesto que influye en el ahorro, ingreso, precios, endeudamiento y facilidades de crédito, para esta línea de productos el poder adquisitivo debe ser medio, considerando a mujeres que tengan alguna actividad económica que les genere ingresos mensuales.

Político-Legal

Dentro de lo político, se analiza la legislación existente, políticas impositivas, regulaciones de comercio exterior, normativa laboral y estabilidad económica.

El gobierno ecuatoriano promociona la alimentación sustentable a través de campañas de concientización para que la población consuma más alimentos benéficos para la salud, con el fin de prevenir enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes e hipertención, que son las principales causantes de muerte en el país. (Carlos Proaño, 2017)



El gobierno para regular la salud del pueblo ecuatoriano implementó el etiquetado gráfico de semaforización, para garantizar el derecho constitucional que tienen las personas a una información clara, y no engañosa del contenido y características de productos alimenticios, con el fin de que el consumidor pueda tomar una decisión correcta al momento de elegir un alimento. (PAHO, 2017)

El “Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados” está contemplado por dos componentes:

1. Un sistema gráfico compuesto por 3 barras horizontales, las mismas que son de color rojo, amarillo y verde, de acuerdo a los valores alta, medio y bajo en; azúcar, sal y grasa.
2. Declaración del contenido de ingredientes edulcorantes no calóricos; indicar sobre el consumo no recomendado de bebidas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona y además advertir sobre la presencia de transgénicos en los productos. (PAHO, 2017)

Social-Cultural

La sociedad cuencana define sus gustos y preferencias por sus creencias, valores, normas, se caracteriza por mantener vínculos familiares y amistosos muy fuertes.

Del mismo modo, la salud es un tema de gran importancia dentro de la población cuencana, por lo que las personas están cada vez más propensas al consumo de productos nutritivos.

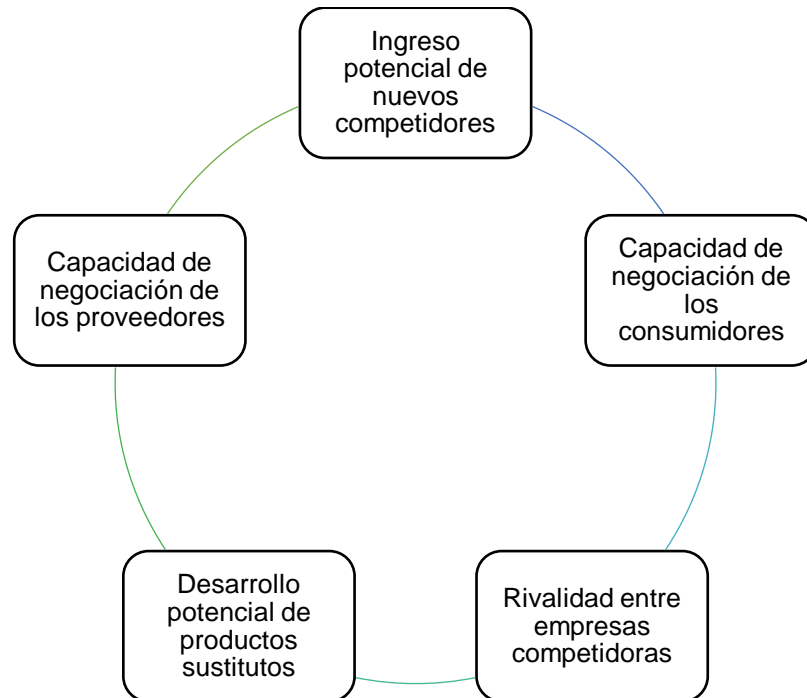
Ambiental

El entorno ambiental, está compuesto por factores como los niveles de contaminación del medio ambiente, la escasez de materias primas y las regulaciones gubernamentales para cuidar aspectos del ambiente.

Entorno Micro

Análisis Competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: David F. R. 2003

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rentabilidad de un sector es definida por la rivalidad entre los competidores: un sector se vuelve más rentable cuando no existe un mayor número de competidores.

Dentro de la ciudad existen varios restaurantes que ofrecen comida saludable en sus menús, pero ninguno cumple netamente su propuesta.

Al realizar un estudio sobre las empresas que ofrecen una dieta a base de alimentos bajos en calorías, podemos encontrar que las principales y más conocidas son:

Tabla 8 Empresas que comercializan alimentos bajos en calorías

EMPRESAS COMPETIDORAS		
EMPRESA	DESCRIPCIÓN	LOGO
EAT WELL	Ofrece planes de dieta saludable y balanceada con niveles bajos de sal y grasa, basados en una dieta mediterránea que proporciona beneficios para la salud. Sus características principales son bajo contenido en carne roja y alto consumo de pescado, carnes blancas, cereales, leguminosas, frutos secos, frutas y verduras frescas. Precio: 5 días \$55, 10 días \$110, 20 días \$220.	
HUA Restaurant & Healthy Bar	Es un restaurant y cuenta también con servicio de dietas a domicilio. Ofrecen “una opción diferente para disfrutar de comida saludable y deliciosa”. Precio: 5 días \$60	
HEALTHY FOOD	Su propuesta de valor es “Comida Saludable en la comodidad de tu casa u oficina”. Precio: 20 días \$150	
MR. FROZEN	Packs de menú nutritivos, que cubren almuerzos y cenas, no contiene preservantes ni aditivos, equilibrados nutricionalmente, empacados al vacío y congelados, en sus productos se incluyen proteínas magras sin grasa sin hueso y sin piel. Precio: 20 días \$88.92	

Fuente: (Páginas de Facebook)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Se hace necesario contar con una ventaja competitiva, que diferencie a la empresa de la competencia. Aunque exista una competencia alta en el mercado de alimentos bajos en calorías, se tiene una probabilidad también alta de ingresar a este mercado, si se logra cumplir con las exigencias que tienen los consumidores de estos productos.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

La tendencia de consumir productos sanos está en crecimiento, cada vez hay más personas que se preocupan por su salud y su cuerpo, y están interesadas en adquirir alimentos con alto contenido en nutrientes y bajos en calorías, lo que resulta que se haga atractivo ingresar en este mercado, las empresas deberán contar con una gran diferenciación en el producto para lograr entrar al mercado.



Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos para alimentos nutritivos son bajos, no existen extensas alternativas a este tipo de comida. El mercado de alimentos saludables bajos en calorías está en desarrollo, por lo que en un futuro se espera una mayor competitividad. Los alimentos saludables tienen una tendencia creciente, gracias a la ayuda del gobierno de políticas informativas de los valores nutritivos de los productos.

Se puede considerar como productos sustitutos los elaborados por empresas que entregan viandas a domicilio de todo tipo de comidas (que no necesariamente son bajas en calorías), así como las empresas de comida vegetariana.

Capacidad de negociación de los proveedores.

La empresa tiene la necesidad de contar con proveedores que abastecerán de materia prima para la elaboración de los alimentos bajos en calorías, así como de los envases y su distribución.

Debido a ello los proveedores pueden tener la capacidad de integrarse hacia adelante y convertirse en una competencia directa. Se deben mantener alianzas con los proveedores para que esto no suceda.

Capacidad de negociación de los consumidores.

La capacidad de negociación de los compradores es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o poco diferenciados. (David F. R., 2003)

Los consumidores buscan productos diferenciados que sean nutritivos, si se logra un cambio en los hábitos de compra del consumidor se podría conseguir que se incremente la demanda del producto y con esto obtener mayores beneficios económicos para la empresa. Los alimentos bajos en calorías están dirigidos al consumidor final, por lo que no se tiene el riesgo de que haya una integración hacia atrás.



Análisis de Marketing

Marketing Estratégico

Segmentación

Consiste en dividir al mercado global en diversos grupos más pequeños y homogéneos. La finalidad de la segmentación es conocer verdaderamente a los posibles consumidores.

Criterios de la segmentación

Este se lo realizó en base a una encuesta, para determinar gustos y preferencias.

- **Segmento 1**

Segmentación demográfica

Edad: De 25 a 29 años

Estado civil: Indistinto

Nivel de instrucción: Educación superior

Ocupación: Empleada privada

Nivel de ingresos: De \$376 a \$750

Segmentación geográfica

País: Ecuador

Ciudad: Cuenca

Parroquia: Urbana

Segmentación conductual:

Número de comidas ingeridas en el día: 3

Realiza deporte: No



- **Segmento 2**

Segmentación demográfica

Edad: De 35 a 39 años

Estado civil: Indistinto

Nivel de instrucción: Educación superior

Ocupación: Empleada privada

Nivel de ingresos: \$751 a \$1125

Segmentación geográfica

Ciudad: Cuenca

Parroquia: Urbana

Segmentación conductual:

Número de comidas ingeridas en el día: 5

Realiza deporte: No

- **Segmento 3**

Segmentación demográfica

Edad: De 40 a 44 años

Estado civil: Indistinto

Nivel de instrucción: Educación superior

Ocupación: Empleada privada

Nivel de ingresos: De \$751 a 1125

Segmentación geográfica

Ciudad: Cuenca

Parroquia: Urbana

Segmentación conductual:

Número de comidas ingeridas en el día: 4

Realiza deporte: No



Target

Los alimentos bajos en calorías están dirigidos a mujeres con edades entre 20 y 44 años, que trabajen y perciban ingresos mensuales superiores a \$750 dólares, ingieren entre 4 y 5 comidas al día, no realizan deporte y residen en las parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca.

Posicionamiento

El posicionamiento de una marca debe establecerse como un proceso de perfeccionamiento de esta, incrementando el valor añadido y la exploración de ventajas competitivas. (Xavier Moraño, 2010)

Estrategias de posicionamiento de la marca

Los alimentos bajos en calorías estarán posicionados como atributo/beneficio, ya que lo que se pretende es diferenciarlos de la competencia, por su presentación y por ser alimentos saludables con contenido exacto de nutrientes para cada cliente, empaquetados en envases listos para consumirlos.

Propuesta de Valor

Entregar menús con porciones de alimentos personalizados, elaborados en base a un plan alimenticio de un nutricionista, según las necesidades calóricas de cada cliente.

Marketing Operativo

Producto

Para Kotler “producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kotler, 1991)

Se propone una línea de productos alimenticios bajos en calorías, siendo compuesta por desayunos, snacks de media mañana, almuerzos, snacks de media tarde y cenas, con ingredientes naturales en base a frutas,



carnes y verduras frescas, sin la utilización de aditivos y preservantes, buscando entregar alimentos óptimos para la salud de las personas. La comida será distribuida en contenedores aptos para consumirlos en el mismo recipiente ahorrando tiempo a los consumidores.

Los alimentos que se ofrecerán serán basados en una dieta que cumpla con las siguientes características:

Completa

Que contenga todos los grupos alimenticios que aporten todos los nutrientes necesarios.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que se debe consumir:

- Hidratos de carbono: 50 a 55%.
- Lípidos o grasas: 30 a 35%
- Proteínas: 12 a 15%.
- Fibra, vitaminas y minerales: una cantidad determinada. (Soler, 2013)

Equilibrada

Las cantidades incorporadas en cada línea de productos son las apropiadas para cada persona.

Variada

Preparada con alimentos que no se repitan diariamente, para evitar monotonías en los menús, con una diversidad de texturas y colores para que sea visualmente atractiva.

Personalizada

Las porciones de alimentos incluidas son en base a requerimientos nutricionales de cada cliente.

Línea de Productos

Desayunos

El desayuno, es el alimento principal para ayudar a mantener el peso dentro de los límites saludables, para que este aporte las propiedades nutricionales y energía necesarias para empezar el día, debe incluir las siguientes clases de alimentos en porciones indicadas por el nutricionista:

- **Lácteos:** leche, yogurt, queso.
- **Cereales:** pan, tostadas, cereales, galletas, bizcochos.
- **Frutas:** cualquier variedad
- **Hidratos de carbono:** miel
- **Grasa:** aceite de oliva, mantequilla, margarina, manteca de maní.

Ilustración 6 Desayunos



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Snacks de la mañana

Lo ideal para una dieta sana y equilibrada es comer porciones pequeñas y comidas más frecuentes, por ello es recomendable consumir colaciones bajas en calorías que ayuden a mantener el metabolismo activo y reducir la ansiedad de comer como:

- Barras de cereal.
- Galletas de arroz.

- Frutas de la estación.

Ilustración 7 *Snacks de la mañana*



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Almuerzos

El almuerzo, suele aportar el 15% de energía y nutrientes; en una dieta equilibrada, los almuerzos deben incluir:

- Sopas o cremas.
- Plato fuerte: proteínas (carne), vegetales (ensaladas) y carbohidratos.
- Té o jugos.

Ilustración 8 *Almuerzos*



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Snacks de la tarde

Al igual que el snack de la mañana esta comida nos sirve para mantenernos saciados a lo largo de la tarde, se pueden consumir alimentos ligeros como:

- Bastones de verdura.
- Galletas integrales.
- Mini sándwiches.

Ilustración 9 *Snacks de la tarde*

Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Cenas

La cena es un complemento de las comidas ingeridas a lo largo del día, esta debe ser mucho más ligera que el almuerzo.

- Sándwiches
- Wraps ó
- Pinchos

Ilustración 10 *Cenas*

Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Marca

“Es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica bienes y servicios de un vendedor y los diferencia formalmente de los competidores”. (Bolaños & Rodríguez, 2012)

Identidad visual de la marca

Está constituida por la superposición de tres elementos: el semántico (lo que dice), el estético (cómo lo dice) y el psicológico (lo que evoca). A su vez, estos mensajes se articulan en función de las construcciones

significantes de carácter fonético (sonido y traducción) y visual (logotipo, símbolo y cromática). (Bolaños & Rodríguez, 2012)

Fonético

El nombre de la línea de productos bajos en calorías es “équilibre”, una palabra traducida del francés muy parecida al español, que significa equilibrio; hace referencia a que se debe tener un equilibrio en la alimentación para lograr un peso adecuado y mantenerse saludable. (Ver anexo 2)

El slogan propuesto es: “Tu nuevo estilo de vida”

Visual

Ilustración 11 *Parte visual de la marca Équilibre*



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

La identidad visual desarrollada para la marca équilibre, se basa en un gráfico, el cual representa la silueta de una mujer en la mitad de una manzana, el mismo que quiere denotar un significado de salud, las hojas de la manzana tienen en su interior cubiertos, representando que es un producto comestible.

El gráfico está acompañado del nombre de la marca équilibre, conjuntamente con el slogan.

Tipografía

Para la elaboración del isotipo y el slogan se han utilizado las tipografías Monotype Corsiva y Belwe Bd BT Bold, que garantizan una idea de



ligereza y frescura, además aseguran una correcta visibilidad en cualquier tamaño que se presente el isologo para un mejor reconocimiento de la marca.

- **Monotype Corsiva**

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

- **Belwe Bd BT Bold**

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

Como resultado se presenta un sistema de identidad visual versátil, reconocible y memorable, potenciando los valores de la marca, dotando a cada una de las piezas que se desarrollen de una personalidad propia y coherente.

Cromática

Al hablar de colores, es necesario hablar de luz, ya que esta acción define si no hay luz no existe color.

Existen 3 tipos de colores:

- **Colores Primarios:** son aquellos colores básicos que no se obtienen de la mezcla de ningún color, es por ello que de estos se derivan todos los demás colores.
- **Colores Secundarios:** Llamados también intermedios, estos se obtienen de la mezcla de 2 colores primarios.
- **Colores Terciarios:** Se obtienen de la mezcla de un color primario y un color secundario.

Para la marca equilibrio se han utilizado los siguientes colores:







Rojo: Está asociado a la vitalidad, se utiliza como color natural de la manzana, se usó este color debido a que es llamativo a la vista y hace actuar los estímulos externos de las personas atrayéndolos a probar el producto.

Verde: Es el color de lo natural, hace que las personas se conecten con ello, crea un sentimiento de confort y relajación, de frescura, de calma y paz interior, crea un equilibrio interior; es el color de la esperanza.

Naranja: Uno de los colores muy utilizados para comida, ya que es cálido y placentero, es alegre y jovial, símbolo del triunfo, el esplendor y la vanidad; genera una sensación de apetito en los individuos.

Café: Es utilizado para dar una buena impresión y demostrar que algo es estable en el tiempo, además sugiere compromiso.

Tabla 9 Colores corporativos de la empresa *Equilibre*

COLORES CORPORATIVOS DE LA MARCA		
COMPONENTES DEL LOGO	DESCRIPCIÓN CROMÁTICA	
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 25 % M= 100% Y = 85% K= 1% #= a9072e
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 64% M= 41% Y = 97% K= 2% #= 7b8434
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 49% M= 77% Y = 100% K= 21% #= 724c15
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 8% M= 75% Y = 98% K= 0% #= ce6c01
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 58% M= 37% Y = 100% K= 19% #= 717827
	Cyan Magenta Yellow Black Código de Color	C= 50% M= 23% Y = 84% K= 0% #= 9ea956

(CONTINÚA TABLA) →



Tu nuevo estilo de vida

Cyan	C= 44%
Magenta	M= 24%
Yellow	Y = 72%
Black	K= 0%
Código de Color	#= a7ad6c

Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Tabla 10 Normas de uso de logo

NORMAS DE USO DEL LOGO DE LA MARCA ÉQUILIBRE	
DESCRIPCIÓN	ILUSTRACIÓN
LOGO NORMAL	
MARCA DE AGUA	
BLANCO Y NEGRO	
ESCALA DE GRISES	
SOBRE FONDO NEGRO	
SOBRE FONDO CON TEXTURA	

Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Envase

Para un correcto manejo del producto, este debe estar en un envase que cumpla las funciones de diseño de envases para alimentos:

1. Garantizar que el producto brinde una seguridad alimentaria.
2. Proteger al alimento al momento de transportarlo y consumirlo.
3. Que sea práctico para el consumidor.
4. Ayudar para que el proceso de envasado sea más fácil en la cadena de producción.
5. Evaluar que genere un ratio coste/producción para que el producto pueda ser competitivo en el mercado. (Ainia, 2015)

Envase primario: Los alimentos se almacenarán en contenedores de papel kraft, que mantengan su frescura y sean aptos para consumirlos a cualquier hora de la mañana, tarde o noche.

Ilustración 12 *Envases de la marca Équilibre*



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Envase secundario: Se utilizarán bolsas de papel kraft, por ser de un material reciclable y sus costos muy bajos; con la finalidad de transportar los contenedores hacia el consumidor final. Se colocará el logo de la empresa, además de mensajes nutricionales, de salud, motivación y actividades físicas



para que el consumo sea incentivado, además de recalcar la importancia de comer alimentos saludables.

Ilustración 13 *Envase secundario de los productos alimenticios bajos en calorías*



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Etiqueta

Son rotulaciones impresas que se adhieren a todo tipo de envases, embalaje, paquetes que indican breve información del producto como características, instrucciones de uso, fecha de caducidad, etc. (Cervera Fantoni)

La etiqueta para los productos bajos en calorías será una impresión en papel adhesivo, que será pegada al envase, la misma que contendrá información como marca, isologo, publicidad de la empresa (página de Facebook, instagram, teléfono).

Ilustración 14 Etiquetas para los productos *Équilibre*



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Cada cliente al contratar un plan, obtendrá lo siguiente:

- Menú semanal diferente.
- Notas y tips semanales.
- Evaluación de peso para comprobar su evolución.

Precio

El precio es la única variable del marketing mix en que se produce ingresos. Existen 3 métodos a la hora de fijar el precio de un producto:

1. La percepción del cliente sobre el valor del producto, que fijan el precio máximo del producto.
2. Los costos del producto, que fijan el precio mínimo del producto.
3. Factores internos y externos como estrategia de precios de la competencia y objetivos de marketing planteados en la empresa.



Para establecer la política de precios se ha realizado un análisis de 3 factores (ver Anexo 5): valor percibido del producto (obtenido de las encuestas, (ver Anexo 4), precios de la competencia (realizado mediante sondeo presencial y telefónico a las diferentes empresas) y costos unitarios de cada producto.

Se determinó que el precio conveniente por plan ofertado por la empresa para los productos Équilibre sería de:

Tabla 11 *Precio de productos*

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ÉQUILIBRE	
TIPO DE PLAN	PRECIO
PLAN 1 (ALMUERZO, SNACK MEDIA TARDE, CENA)	\$9
PLAN 2 (DESAYUNO, SNACK MEDIA MAÑANA, ALMUERZO, SNACK MEDIA TARDE, CENA)	\$13

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Formas de Pago

De acuerdo con el análisis de los resultados de la encuesta (ver Anexo 7), las formas de pago preferida por los potenciales clientes son: en efectivo y con tarjeta; la frecuencia que mayormente eligen es mensual, por lo tanto, los planes serán cancelados en su totalidad del mes completo al momento de adquirirlos.

Plaza

Los productos serán comercializados a través de una cadena tradicional, por un canal directo, siendo despachados por medio de un servicio a domicilio sobre pedidos realizados, además esto permitirá asegurarse de que el producto llegue de una manera adecuada hasta el consumidor final.

Para repartir los alimentos se contratará una empresa de motorizados que cubran las diferentes rutas de las zonas de la ciudad. Las zonas están distribuidas en norte, centro y sur, como se indica en la siguiente ilustración,



ya que según la encuesta realizada, en su mayoría, las personas que trabajan en la zona norte trabajan en la misma zona, las que viven en la zona centro, trabajan también en esta y las personas de la zona sur, trabajan en la zona norte.

Ilustración 15 Zonas para la distribución de los productos alimenticios



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Los alimentos serán repartidos, dependiendo del plan elegido por el cliente; el plan 1 se realizará una vez para el desayuno y snack de media mañana y la segunda para el almuerzo, snack de media tarde y cena. Para el plan 2 se repartirá una vez el almuerzo, snack de media tarde y cena.

Los compartimentos utilizados por los motorizados deben estar debidamente adecuados, de tal manera que los alimentos conserven la presentación y el calor para que lleguen listos para consumirse.

Promoción

Estrategias propuestas de comunicación para dar a conocer las líneas de productos a través de los canales más utilizados por los potenciales clientes.

Se realizarán a través de redes sociales, página web, radio, entregables y exteriores.



Publicidad

Brief De Diseño Publicitario

La empresa Équilibre se dedica a la comercialización de productos alimenticios bajos en calorías, los cuales están enfocados hacia el segmento de mujeres que están preocupadas por su salud y mantener un peso adecuado para su bienestar.

Reto de la campaña

Informar los beneficios que ofrece el producto motivando el consumo a todo al segmento femenino de la ciudad de Cuenca.

Productos a promocionar

Línea de productos alimenticios bajos en calorías, personalizados de acuerdo a requerimientos nutricionales de cada cliente.

Competencia

- Eat Well
- Hua Restaurant & Healthy Bar
- Healthy Food

Ventaja Diferencial

Équilibre busca fundar un nuevo concepto en la entrega de alimentos bajos en calorías a domicilio, debido a que, serán personalizados en cuanto a porciones de cada grupo de alimentos recomendadas para cada persona.

La presentación de los alimentos será muy atractiva a la vista de los clientes y a más de enviar la comida, se brindará asesoramiento para lograr el objetivo deseado.

Objetivo del Negocio

Posicionarse en el mercado cuencano como una línea personalizada de productos alimenticios bajos en calorías, demostrando al mercado



femenino que no es necesario comer alimentos sin sabor, sin sal para bajar de peso.

Objetivo de la Marca

Conseguir que el target al cual está dirigido el producto se identifique con la marca y sea fácilmente diferenciable de la competencia.

Objetivo de Comunicación

Anunciar los atributos y beneficios que brinda el producto al mercado, para comunicar lo importante que es cuidar la salud al seguir una dieta especializada que ayude a bajar de peso a las mujeres, así como también alcanzar una aceptación dentro del mercado.

Target

Mujeres residentes de la ciudad de Cuenca, con edades comprendidas entre 20 y 44 años que trabajen y tengan ingresos superiores a \$750, que estén interesadas en cuidar su salud y su figura.

Mensaje

“Tu nuevo estilo de vida”

Personalidad de la marca

La marca está construida en base al target, siendo una mujer joven que se preocupar por su salud y figura, extrovertida, alegre socialmente activa que le gusta estar en reuniones o eventos sociales.

Mandatorios

- No será posible cambiar los colores corporativos de la marca, ni su tipografía.
- No desviarse del target objetivo que son las mujeres de la ciudad de Cuenca.

Plan De Medios

Para la campaña publicitaria de la línea de productos alimenticios se realizará mediante los siguientes medios de comunicación, que de acuerdo a la investigación realizada, son los más utilizados por el mercado objetivo.

- Redes Sociales (Facebook, Instagram y whatsapp)
- Radio (cuñas, spot comercial)
- Página Web
- Flyers
- Exteriores

Redes Sociales

Se creará una página de Facebook e Instagram para colocar información referente a la empresa, contenido atractivo de artes y videos con publicaciones referidas a alimentos bajos en calorías, tips nutricionales, frases motivacionales, recetas y menús que se preparan en equilibrio. La portada mostrará imágenes externas vinculadas con el giro del negocio.

Facebook

Ilustración 16 Publicidad en Facebook



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute



Instagram

Ilustración 17 Publicidad en Instagram



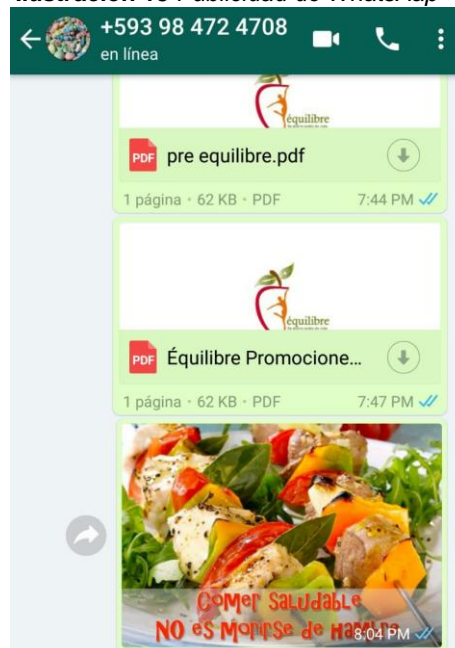
Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Whatsaap

Este medio será únicamente utilizado para enviar información cuando haya promociones eventuales de equilibrio.

Ilustración 18 Publicidad de WhatsAap



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



Radio

Se transmitirán menciones y un spot en el horario de la mañana, dentro de algunos de los programas de las emisoras Mágica y K1, que es la más escuchada por nuestro público objetivo (mujeres de 20 a 44 años).

Guión del Spot

Mujer 1

Recuerda que, si quieres bajar de peso y mantener una vida saludable, necesitas alimentarte bien.

Mujer 2

Entonces si quiero estar delgada, ¿debo comer todos los días lechugas y espinacas?

Mujer 1

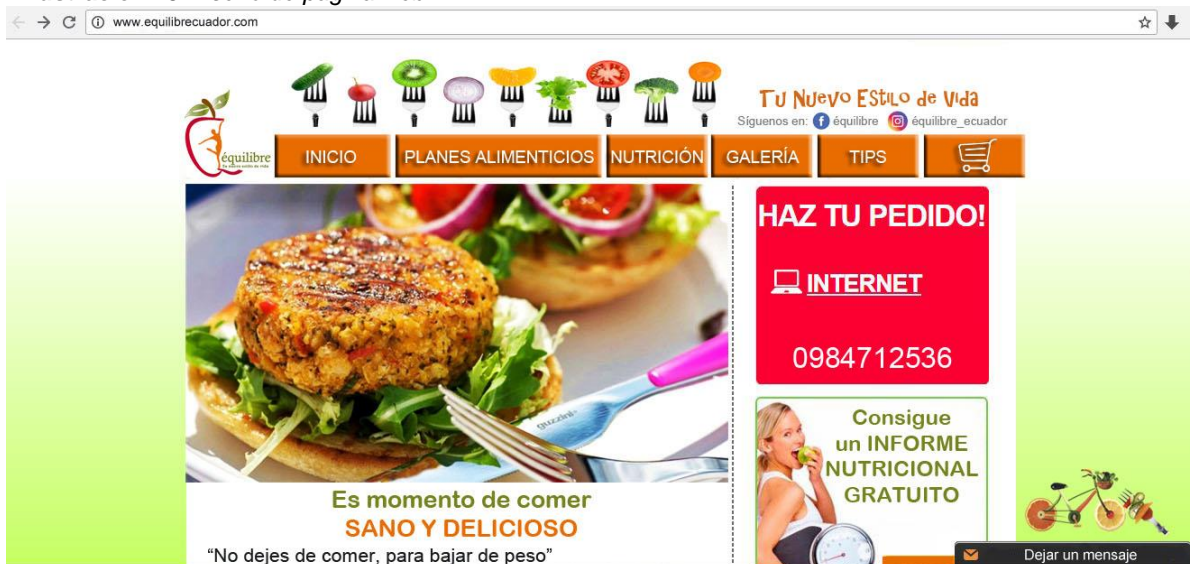
No, el comer saludable no implica comer sólo ensaladas o dejar de comer. Prueba las nuevas viandas Équilibre, verás que todo lo que preparan ahí es más rico porque más que una dieta de moda, Équilibre es “Tu nuevo estilo de vida”.

Página WEB

Se creará una página web que incluya una tienda online para realizar las ventas de los productos alimenticios, a cualquier hora desde cualquier lugar donde se encuentre el comprador. La idea consiste en ofrecer un medio no tradicional para los potenciales consumidores, debido a los cambios en tecnología, siendo una oportunidad para diferenciarse de otras empresas que venden alimentos.



Ilustración 19 Diseño de página web



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Flyers

Ilustración 20 Diseño de flyer



Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Exteriores

Como parte del lanzamiento, para dar a conocer la línea de productos y que el mercado objetivo obtenga información y se familiarice con los mismos, se contratará una valla publicitaria colocada en la autopista cerca de la entrada al Mall del Río, por ser un lugar estratégico debido a la gran concurrencia de las mujeres a este local.

Ilustración 21 Publicidad en exteriores



Fuente: (Propia)
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Presupuesto para publicidad

Tabla 12 Presupuesto de publicidad

PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD	
Descripción	Valor
Manejo y pago de redes sociales	250
Anuncio en radio	860
Página Web	649.60
Flyers	160
Bicicleta	100
Repartidor de flyers	160
Valla publicitaria (alquiler)	1166.67
TOTAL	3346.27

Fuente: Investigación
Elaboración: Cristina Palacios Matute



Plan Estratégico

Valores

Responsabilidad: Comprometerse con el cliente.

Excelencia: Lograr constantemente el mejoramiento continuo tanto en los productos como en el servicio ofrecido hacia el cliente.

Respeto: Conseguir que existan relaciones laborales y valorar al otro.

Compromiso: Contribuir al bienestar de la salud de las personas.

Misión

Somos la empresa de alimentos bajos en calorías, dedicados a brindar alimentos balanceados a personas que están dispuestas a cuidar su salud y bajar de peso de una manera distinta, en empaques cómodos para un práctico consumo y lograr satisfacer las expectativas de los consumidores.

Visión

En el 2022 ser una marca reconocida de productos bajos en calorías con un alto grado de crecimiento en el mercado nacional, innovando constantemente para así alcanzar la excelencia, motivados e impulsados con el propósito de servir a nuestros clientes de manera eficiente, satisfaciendo sus necesidades.

Plan Estratégico de Acción

David Fred R. propone 3 etapas para la realización del plan estratégico.
(Ver tabla 10)

**Tabla 13** Esquema analítico de la formulación de estrategias

ESQUEMA ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS				
ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)				
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)		
ETAPA 2: ETAPA DE CONCILIACIÓN				
- Matriz de Fortalezas- Debilidades-Oportunidades- Amenazas (FODA)	- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)	- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	- Matriz Interna – Externa (IE)	- Matriz de la Gran Estrategia
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN				
- Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)				

Fuente: (David, 2008)**Elaboración:** Cristina Palacios Matute

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos es construida para evaluar las fortalezas y debilidades significativas en las áreas eficaces de una empresa, donde se asigna a cada factor un peso entre 0 y 1, que sumados deben dar un valor de 1, dependiendo de la importancia, así como también una clasificación del 1 al 4; siendo: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). (David F. R., 2003)

Tabla 14 Matriz de evaluación de los factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia en el sector alimenticio.	0.14	4	0.56
Productos Personalizados.	0.15	4	0.60
Costos de producción relativamente bajos.	0.12	3	0.36
Contar con personal especializado en la elaboración de comida baja en calorías.	0.13	3	0.39
Realización de menús variados que aporten los nutrientes necesarios para el cuerpo basados en una dieta bajo supervisión de una nutricionista.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Al ser una marca nueva no se encuentra posicionada en el mercado alimenticio.	0.09	2	0.18
Costos de distribución altos.	0.12	1	0.12
Concepto erróneo sobre comida saludable por parte de la población.	0.09	1	0.09
Demora en crear una cultura alimentaria saludable.	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.62

Fuente: (David F. R., 2003)**Elaboración:** Cristina Palacios Matute



En el libro de (David F. R., 2003) para la matriz EFI, asigna un promedio correspondiente a 2.5, para la línea de productos alimenticios bajos en calorías el valor es de 2.62, que es mayor al promedio, lo cual quiere decir que aprovecha medianamente las fortalezas, minimizando el impacto de las debilidades existentes.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo realiza un análisis de fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica que se encuentra la empresa, frente a empresas de la competencia; asignando un valor de 4 (fortaleza principal), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor) y 1 (debilidad principal). (David F. R., 2003)

Para efectuar la comparación se lo hará con las empresas de Eat Well, HUA y Healthy Food, que según el estudio, son las más conocidas por las mujeres de Cuenca dentro de la industria de alimentos bajos en calorías.



Tabla 15 Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
Factores Críticos	Ponderación	ÉQUILIBRE		EAT WELL		HUA		HEALTHY FOOD	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Servicio personalizado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Cartera de productos	0.18	4	0.72	2	0.36	2	0.36	2	0.36
Precio	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15	2	0.30
Comunicación y promoción	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Posicionamiento	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34	2	0.34
Lealtad del cliente	0.14	1	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14
TOTAL	1		2.60		2.22		2.21		2.22

Fuente: (David F. R., 2003)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para la construcción de la matriz de los factores externos se utiliza las oportunidades y amenazas de la empresa asignándoles un valor de 0.0 a 1.0 dependiendo de la importancia de los factores y se clasifican del 1 al 4; siendo: 1 (deficiente) y 4 (excelente), según cómo las estrategias de la empresa reaccionan a dicho factor. (David F. R., 2003)

Tabla 16 *Matriz de los factores internos*

MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en el sector de alimentos sanos.	0.14	4	0.56
Publicidad del gobierno para el consumo de alimentos saludables.	0.15	4	0.60
Tendencia al cambio de hábitos alimenticios.	0.13	3	0.39
Interés por el cuidado de la salud e imagen a través de una alimentación sana.	0.11	4	0.44
AMENAZAS			
Potencial amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios bajos.	0.12	1	0.12
Desestabilización económica.	0.09	1	0.09
Nivel medio-alto de dependencia de proveedores.	0.08	2	0.16
Diversos obstáculos que podrían imponer algunas entidades reguladoras que afecten a la industria alimenticia.	0.09	2	0.18
Bajo costo de cambiarse a la competencia por parte de los consumidores.	0.09	2	0.18
TOTAL	1		2.72

Fuente: (David F. R., 2003)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



El índice da como resultado 2.72, lo cual se considera que la empresa está dentro de las condiciones necesarias para afrontar el entorno utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas presentes en la industria.

MATRIZ FODA

La matriz FODA, es una herramienta que permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa para planificar y tomar decisiones estratégicas en el futuro, identificando variables internas como externas; el ambiente externo está representado por las oportunidades y amenazas, y el ambiente interno está representado por las fortalezas y debilidades.

Tabla 17 Matriz FODA

MATRIZ FODA		
ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Experiencia en el sector alimenticio.	Al ser una marca nueva no se encuentra posicionada en el mercado alimenticio.
	Productos Personalizados.	Costos de distribución altos.
	Costos de producción relativamente bajos.	Concepto erróneo sobre comida saludable por parte de la población.
	Contar con personal especializado en la elaboración de comida baja en calorías.	Demora en crear una cultura alimentaria saludable.
	Realización de menús variados que aporten los nutrientes necesarios para el cuerpo basados en una dieta bajo supervisión de una nutricionista.	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Crecimiento en el sector de alimentos sanos.	Potencial amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios bajos.
	Publicidad del gobierno para el consumo de alimentos saludables.	Desestabilización económica.
	Tendencia al cambio de hábitos alimenticios.	Nivel medio-alto de dependencia de proveedores.
	Interés por el cuidado de la salud e imagen a través de una alimentación sana.	Diversos obstáculos que podrían imponer algunas entidades reguladoras que afecten a la industria alimenticia.
		Bajo costo de cambiarse a la competencia por parte de los consumidores.

Fuente: (David F. R., 2003)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



Tabla 18 Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO		
	OPORTUNIDADES: O	AMENAZAS: A
	O1: Crecimiento en el sector de alimentos sanos.	A1: Potencial amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios bajos.
	O2: Publicidad del gobierno para el consumo de alimentos saludables.	A2: Desestabilización económica.
	O3: Tendencia al cambio de hábitos alimenticios.	A3: Nivel medio-alto de dependencia de proveedores.
	O4: Interés por el cuidado de la salud e imagen a través de una alimentación sana.	A4: Diversos obstáculos que podrían imponer algunas entidades reguladoras que afecten a la industria alimenticia.
		A5: Bajo costo de cambiarse a la competencia por parte de los consumidores.
FORTALEZAS: F		
F1: Experiencia en el sector alimenticio.		
F2: Productos Personalizados.		
F3: Costos de producción relativamente bajos.	(F2,O1) Desarrollo de mercado	(F1, A1) Penetración de mercado
F4: Contar con personal especializado en la elaboración de comida baja en calorías.		
F5: Realización de menús variados que aporten los nutrientes necesarios para el cuerpo basados en una dieta bajo supervisión de una nutricionista.	(F3, O1, O3) Penetración de mercado	(F4, A2) Riesgo Compartido
DEBILIDADES		
D1: Al ser una marca nueva no se encuentra posicionada en el mercado alimenticio.		
D2: Costos de distribución altos.	(D1,O2) Desarrollo de producto	(D2,A2) Joint Venture
D3: Concepto erróneo sobre comida saludable por parte de la población.	(D2,O1,O3) Integración horizontal	(D1,A5) Joint Venture
D4: Demora en crear una cultura alimentaria saludable.		
Fuente: (David F. R., 2003)		
Elaboración: Cristina Palacios Matute		



MATRIZ DE LA POSICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición y evaluación de la acción permite a la organización establecer cuál es el tipo de estrategia más recomendable, luego de definir sus posiciones estratégicas interna y externa. (David F. R., 2008)

Tabla 19 *Matriz PEYEA*

MATRIZ DE LA POSICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)			
INTERNA			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Valor	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Valor
Apalancamiento	3	Experiencia en el mercado	-4
Liquidez	4	Producto en etapa de introducción	-3
Rotación de Ventas	3	Presentación del producto	-5
Flujos de Efectivo	4	Utilización de la capacidad competitiva	-2
PROMEDIO FF	3.5	PROMEDIO VC	-3.5
EXTERNA			
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	Valor	FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	Valor
Tasa de inflación	-3	Potencial de crecimiento	4
Variabilidad de la demanda	-2	Tendencia al consumo de alimentos sanos	5
Estabilidad económica y social	-3	Diversidad de proveedores	3
Cambios tecnológicos	-4	Regulaciones en el sector	3
PROMEDIO EA	-3	PROMEDIO FI	3.75

Fuente: (David F. R., 2003)

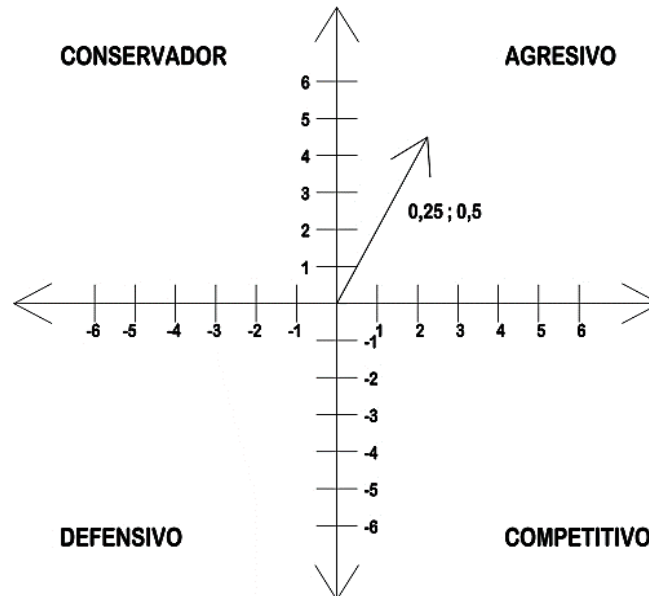
Elaboración: Cristina Palacios Matute

Resultados de la matriz PEYEA

$$X=VC+FI= -3.5+3.75 = \mathbf{0.25}$$

$$Y=EA+FF= -3+3.5 = \mathbf{0.5}$$

Gráfico 4 Matriz PEYEA

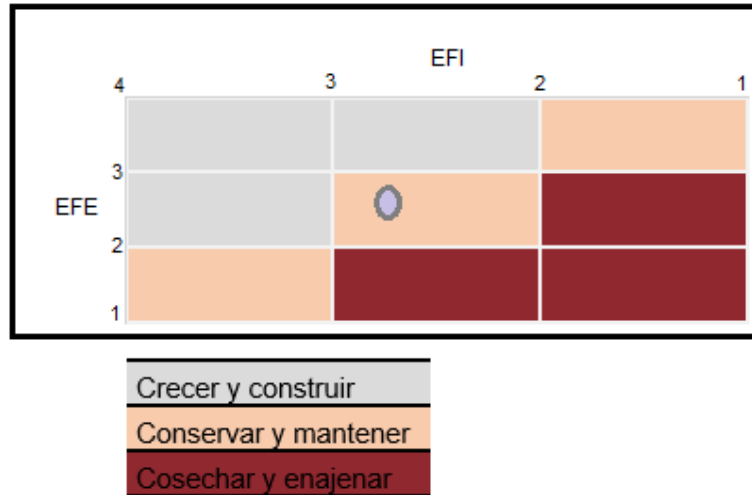


Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Cristina Palacios Matute

La matriz PEYEA muestra un resultado reflejado en el cuadrante agresivo, es una posición buena para usar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar las debilidades internas, evitando las amenazas externas, se puede utilizar estrategias como: penetración del mercado, desarrollo de producto, integración vertical y diversificación en conglomerados.

MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz interna – externa está dividida en 9 celdas, que utiliza los valores ponderados totales de la matriz EFI en el eje “x” y EFE en el eje “y”; donde la ubicación propone una estrategia genérica que se puede emplear para la empresa. (David F. R., 2008)

Gráfico 5 *Matriz interna - externa*

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Cristina Palacios Matute

La recomendación que se presenta en la matriz interna – externa de acuerdo con los valores EFE Y EFI es conservar y construir, para lo cual se utilizará la estrategia “desarrollo de productos”.

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

La matriz de planeación estratégica cuantitativa está compuesta de las estrategias alternativas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y la gran estrategia. (David F. R., 2003)



Tabla 20 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA							
FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	PENETRACIÓN DE MERCADO		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
		CLASIFICACIÓN	TOTAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES							
Crecimiento en el sector de alimentos sanos.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
Publicidad del gobierno para el consumo de alimentos saludables.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Tendencia al cambio de hábitos alimenticios.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Interés por el cuidado de la salud e imagen a través de una alimentación sana.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
AMENAZAS							
Potencial amenaza de productos sustitutos, alimentos light y/o comida casera a precios bajos.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
(CONTINÚA TABLA) →							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Desestabilización económica.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
Nivel medio-alto de dependencia de proveedores.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Diversos obstáculos que podría imponer entidades reguladoras que afecten a la industria alimenticia.	0.09	2	0.18	1	0.18	1	0.09
Bajo costo de cambiarse a la competencia por parte de los consumidores.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09
TOTAL	1						
FORTALEZAS							
Experiencia en el sector alimenticio.	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56
Productos Personalizados.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Costos de producción relativamente bajos.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Personal especializado en la elaboración de comida baja en calorías.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
(CONTINÚA TABLA) →							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Realización de menús variados que aporten los nutrientes necesarios para el cuerpo basados en una dieta bajo supervisión de una nutricionista.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
DEBILIDADES							
Al ser una marca nueva no se encuentra posicionada en el mercado alimenticio.	0.09	2	0.18	1	0.18	2	0.18
Costos de distribución altos.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Concepto erróneo sobre comida saludable por parte de la población.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
Demora en crear una cultura alimentaria saludable.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
TOTAL	1		5.19		5.22		5.50

Fuente: (David F. R., 2003)
Elaboración: Cristina Palacios Matute



La estrategia más atractiva según la matriz de estrategia cuantitativa para mejorar los factores internos y externos que afectan a la empresa y lograr los objetivos planteados es “Desarrollo de Productos” con una puntuación de 5.50.

Lo que se pretende es incluir características nuevas a los productos, como nuevas funciones o nuevos usos, con el fin de ganar una cuota de mercado para obtener una rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Plan de Operación

Tabla 21 *Objetivos del plan de operación*

OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIÓN		
No	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	Marketing	Comercializar una línea de productos alimenticios bajos en calorías, iniciando con 2 planes que incluyen las diferentes líneas de productos, obteniendo un promedio de 200 clientes al mes con un ingreso de \$46.400.
2	Ventas	Incrementar 20 clientes mensuales en promedio, comenzando con 100 clientes hasta llegar a un máximo de 200.
3	Recursos Humanos	Mantener trabajadores motivados y comprometidos con la empresa para lograr obtener productos de calidad.
4	Innovación	Desarrollar nuevas técnicas para realizar los alimentos y lograr una mejor presentación para los clientes.

Fuente: (David F. R., 2003)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Plan Operativo de Acción

El plan operativo permite enfocar a la organización a un modelo nuevo de negocio, sirviendo como un instrumento de gestión para cumplir los objetivos dando como resultado el éxito y la permanencia de la empresa.



Tabla 22 Plan operativo de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	ACCIÓN
Marketing	Penetración de mercado	Introducirse en el mercado con una línea de productos innovadora, permitiendo diferenciarse de la competencia y cubrir las necesidades actuales de los clientes.
Marketing	Desarrollo de producto	Fidelizar a la mayor cantidad de clientes brindándoles un servicio personalizado con promociones y beneficios sólo para ellos.
Productividad	Desarrollo de producto	Optimizar los procesos: tiempos de espera en la preparación de alimentos, lo que dará una mayor productividad.
Productividad	Desarrollo de producto	Incrementar el uso de la capacidad instalada a un 25% para el segundo año, después de la implementación del plan estratégico propuesto.
Innovación	Desarrollo de producto	Proporcionar cualidades distintivas importantes a la línea de productos para que los diferencien de la competencia.
Recursos Humanos	Desarrollo de producto	Realizar capacitaciones constantes, elaborar un manual de procesos, procedimientos y protocolos de tiempos de producción.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Análisis Económico y Financiero

Se realizará una planificación con un horizonte de 5 años. Evaluando la situación económica – financiera actual de la empresa y proyectando el futuro, para tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.

Evaluación de Rentabilidad

Inversiones

Para comenzar el proyecto de la comercialización de una línea de productos alimenticios bajos en calorías, la empresa debe contar con los recursos financieros para cubrir todos los costos y gastos necesarios para los procesos de producción y ventas, para ello se hace preciso recurrir a invertir en activos fijos y diferidos, sumado a esto se debe realizar la adecuación de las instalaciones del local (ver anexo 6). Los rubros están detallados a continuación:

**Tabla 23** *Inversiones fijas*

INVERSIONES FIJAS	
RUBRO	VALOR
Construcciones y obras civiles	5000,00
Maquinaria y equipo	6280,00
Artefactos eléctricos	915,00
Utensilios de cocina	718,60
Instrumentos de cocina	231,30
Equipos de oficina	3390,00
Muebles y enseres	750,00
TOTAL	17284,90

Fuente: (Propia)**Elaboración: Cristina Palacios Matute****Tabla 24** *Inversiones diferidas*

INVERSIONES DIFERIDAS	
RUBRO	VALOR
Estudios	2000,00
Gastos de organización	500,00
Gastos de puesta en marcha	500,00
TOTAL	3000,00

Fuente: (Propia)**Elaboración: Cristina Palacios Matute****Tabla 25** *Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	
RUBRO	VALOR
Efectivo	12852,94
Costos de Operación	22816,00
Materia Prima	14760,00
Envases	7496,00
Etiquetas	560,00
Costos de envío	5040,00
TOTAL	40708,94

Fuente: (Propia)**Elaboración: Cristina Palacios Matute**

Financiamiento

Se requiere de \$60993,84 para iniciar el proyecto, el financiamiento se lo realizará con aporte propio de \$25993,84 y los \$35000 a través de un préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP (ver anexo 7), con un interés del 15.9% anual, las cuotas serán canceladas cada año en un periodo de 5 años.

**Tabla 26** *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
Aporte Propio	25993,84	43%
Deuda	35000,00	57%
TOTAL	60993,84	100%

Fuente: (Propia)**Elaboración: Cristina Palacios Matute**

Proyección de ventas

Es transcendental conocer la proyección de ventas esperada para cada año (ver anexo 6). La producción empezará con la fabricación de 48000 unidades de los 2 planes siguiendo con un crecimiento anual del 1%, terminando el 5 año con una producción de 29969 del plan 1 y 19980 del plan 2, lo cual nos da un total de 49949.

El precio establecido para cada plan al año 1 es de \$9 para el plan 1 y \$13 para el plan 2, este se mantendrá fijo para los 5 años.

Proyección de unidades a producir

La producción de la línea de alimentos de los dos planes está determinada de acuerdo a 14100 mujeres que se ajustan al perfil, de ellas el 37% comen fuera de casa (5217 mujeres), realizando un sondeo a la competencia se obtuvo que se puede producir para el 4% de estos potenciales clientes (208 planes al mes), se llegó a la decisión de realizar 200 planes.

De acuerdo a los resultados que se obtuvo del estudio de mercado (ver anexo 4) las mujeres que están dispuestas a adquirir los planes se encuentran divididas en 120 el plan 1 y 80 el plan 2 como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 27 *Proyección de unidades*

UNIDADES A PRODUCIR DE CADA PLAN		
	Plan 1	Plan 2
Producción diaria	120	80
Producción mensual	2400	1600
Producción anual	28800	19200
TOTAL	PLAN 1 + PLAN 2	48000

Fuente: (Propia)**Elaboración: Cristina Palacios Matute**



Para los siguientes años se estima el crecimiento de la demanda del 1%.

Costos y Gastos

Los costos de producción, son aquellos involucrados en todo el proceso para que los alimentos estén listos para el consumidor final, clasificados en costos de fabricación, gastos de fabricación, gastos administrativos y gastos de ventas (ver anexo 7).

Para realizar la proyección de costos y gastos de la empresa se realizó conforme a lo siguiente:

El proyecto se evaluará financieramente para 5 años.

Se estima que los costos crezcan a razón de un 1% anual.

Tabla 28 *Proyección de costos*

COSTOS DE OPERACIÓN					
PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
1. COSTOS DE FABRICACIÓN	366809,30	369922,52	373045,60	376249,91	379435,77
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS	25524,50	25524,50	25524,50	25524,50	25524,50
3. GASTOS DE VENTAS	82949,97	82949,97	82949,97	82949,97	82949,97
TOTAL COSTO OPERACIÓN	475283,77	479396,99	481520,07	484724,38	87910,24
TOTAL COSTO PLAN 1	222738,62	225290,93	227890,50	230570,42	233288,56
TOTAL COSTO PLAN 2	251945,15	254925,26	257964,74	261105,74	264294,73

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Para la realización de 48.000 planes para el primer año se tendrán unos costos de producción de \$475283,77 divididos en \$222738,62 para el plan 1 y \$251945,15 para el plan 2.

Evaluación económica del proyecto

La evaluación económica del proyecto calcula el valor del dinero a través del tiempo, se utilizarán las herramientas financieras Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 29 *Rentabilidad del proyecto*
RENTABILIDAD



TIR	32%
VAN	\$ 33.728,77

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

El TIR es una herramienta que se usa como un indicador para determinar la eficiencia de una inversión determinada, para establecer si le conviene o no a la empresa invertir en el negocio.

El proyecto tiene un retorno sobre la inversión del 32%, es decir que por cada dólar que se invierte, se recuperan \$0.32.

Para el estudio que se llevó a cabo con una tasa de descuento comparada mediante 3 métodos: costo de oportunidad, costo de la deuda y costo de capital y su estructura, concluyendo que el TIR supera estos tres, por lo que es conveniente que este proyecto se lleve a cabo.

Tabla 30 Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO			
Método 1	Costo de oportunidad	7%	32% > 7%
Método 2	Costo de la deuda	15.9%	32% > 15,9%
Método 3	PPCC	12%	32% > 12%

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

El VAN es un indicador de evaluación para conocer el valor del dinero al día de hoy que se va a recibir en un futuro, a una tasa de interés y periodo determinado (Economipedia, 2017).

El VAN que se obtendrá posterior a desarrollar el proyecto para la comercialización de una línea de alimentos bajos en calorías es de \$33.728,77, es un valor positivo, por lo que se determina que es factible poner en marcha el negocio mencionado.



Estados financieros proyectados y ratios

Tabla 31 *Balance general*

BALANCE GENERAL			
EMPRESA ÉQUILIBRE			
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
Corriente	40708,94	A largo plazo	35000,00
Efectivo y equivalente	25948,94	Deuda	35000,00
Inventario de materia prima	14760,00	TOTAL PASIVO	35000,00
Fijo	17284,90		
Construcciones	5000,00		
Maquinaria y equipo	6280,00		
Artefactos eléctricos	915,00		
Utensilios de cocina	718,60		
Instrumentos de cocina	231,30		
Equipos de oficina	3390,00	PATRIMONIO	25993,84
Muebles y enseres	750,00	Capital	25993,84
Activo Diferido	3000,00		
Estudios	2000,00		
Gastos de organización	500,00		
Gastos de puesta en marcha	500,00		
TOTAL ACTIVO	60993,84	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	60993,84

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute

Ratios Financieros

Tabla 32 *Ratios financieros*

RATIOS FINANCIEROS							
Ratio Financiero		Fórmula	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de liquidez	Circulante	Activo corriente/pasivo corriente	1,60	2,04	2,44	2,52	2,56
	Prueba ácida	Activo circulante-inventario/pasivo circulante	1,60	2,04	2,44	2,52	2,56
Apalancamiento	Endeudamiento	Pasivo corriente/ activos corrientes	0,63	0,65	0,68	0,68	0,70
Rentabilidad	Margen de utilidad neta	Utilidad neta/ventas	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11
	ROA	Utilidad neta/Activos totales	2,97	3,85	5,28	4,71	6,71
	ROE	Utilidad neta/Patrimonio	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

Línea de base

Con la investigación para el modelo propuesto, se pretende aportar un análisis sobre el segmento de mujeres que consumen alimentos bajos en calorías en la ciudad de Cuenca, mediante una fundamentación teórica; que constituya el punto de partida para la formulación y ejecución de estrategias de marketing para la comercialización de este tipo de productos.

Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental

Luego de la propuesta del modelo de negocios para comercializar una línea de productos bajos en calorías, se realizará el análisis del nivel de impacto y viabilidad del modelo, siendo los indicadores de impacto esperados más importantes: económicos, sociales y ambientales.

Impacto Social

Se orienta hacia el entendimiento y satisfacción de las necesidades nutricionales de las mujeres, generando un grado de bienestar en su salud y mejorando la calidad de vida. Hay enfermedades que se generan por una mala nutrición como la obesidad, diabetes tipo 2, hipertensión arterial, males cardíacos, entre otras, por lo que es preciso mantener un equilibrio en la alimentación para prevenirlas.

Se busca contribuir a que la sociedad femenina cuencana adopte una cultura alimentaria más sana, a través de la comida baja en calorías, con los beneficios que esta provee y que se interesen por conseguir un estilo de vida diferente para mejorar la salud, condición física y peso.



Impacto Ambiental

A través del uso de envases reciclables y biodegradables, se establecerá un impacto ambiental positivo fomentando el manejo de basura que puede generar dichos contenedores de alimentos.

Impacto Económico

Se realizará un aporte a la economía de la ciudad de Cuenca, generando fuentes de empleo, favoreciendo el desarrollo económico de la ciudad.

Plan de monitoreo y evaluación

Tabla 33 Plan de monitoreo y evaluación del proyecto

	Setiembre /2017	Octubre /2017	Noviembre /2017	Diciembre /2017	Enero/ 2018	Febrero/ 2018	Marzo/ 2018	Abril/ 2018	Mayo/ 2018	Junio/ 2018	Julio/ 2018
Problema											
Planteamiento de objetivos											
Diagnóstico											
Sector económico a estudiar											
Definición de negocio nuevo o existente											
Desarrollo de oportunidades del negocio											
Cadena de valor											
Modelo de negocio											
Análisis de impactos y viabilidad											
Análisis de riesgos											
Aporte académico a la región											

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Cristina Palacios Matute

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

La capacidad de adaptación de toda organización para anticiparse a las amenazas, reaccionar y adaptarse, se han convertido en requisitos necesarios para que un negocio pueda seguir subsistiendo. La firma internacional Ernst & Young diseñó un radar de riesgos de los modelos de negocios, resultado de una exhaustiva investigación cualitativa que recopiló diversas opiniones que permiten identificar los riesgos clave que enfrentan la mayoría de los negocios. Debe evaluarse discrecionalmente que la definición y caracterización de riesgo varía sin lugar a duda dependiendo del sector, objetivos de negocio, y entorno social, económico y financiero (Ernst & Young, 2011).

Principales riesgos de los negocios

Según los autores (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & de Llano Monelos, 2013) los riesgos se pueden clasificar dependiendo de las características de las empresas, para este trabajo se utilizará un modelo basado en 5 riesgos principales: riesgo de mercado, riesgo de financiamiento, riesgo estratégico, riesgo operacional y riesgo competitivo.

Tabla 34 Nivel de riesgos

Probabilidad (P)	Impacto (I)	Gravedad (P*I)
Alta 5	Grave 5	Inaceptable 15-25
Baja 3	Moderado 3	Tolerable 5-9
Media 1	Leve 1	Aceptable 1-3

Fuente: (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & de Llano Monelos, 2013)
Elaboración: Cristina Palacios Matute



Tabla 35 *Matriz de riesgos y medidas de mitigación*

RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN								
Tipo de riesgo	Descripción de riesgo	Factores de riesgo						Medidas de mitigación
		Probabilidad		Impacto		Gravedad		
		Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	
Riesgo de mercado	Que suban los costos de la materia prima.	1	Media	3	Moderado	3	Aceptable	Diversificar las materias primas (alimentos) para lograr un equilibrio en los costos.
Riesgo de financiamiento	Los bancos suelen pedir muchos requisitos para otorgar un crédito para la realización de una nueva empresa, resultandos inaccesibles.	1	Media	5	Grave	5	Tolerable	Acudir a las cooperativas que brindan mayores facilidades a las PYMES a la hora de efectuar un crédito y tienen tasas de interés más convenientes.
Riesgos estratégicos	Que los clientes cambien de gustos y preferencias.	3	Baja	1	Leve	3	Aceptable	Participación en programas que promueven una vida saludable.
Riesgo operacional	Que la cadena de abastecimiento se vea interrumpida.	3	Baja	1	Leve	3	Aceptable	Gestionar el buen manejo de la cadena de abastecimiento, buscando otros proveedores para las diferentes líneas de productos.
Riesgo competitivo	Preferencia de compra de productos sustitutos.	3	Baja	3	Moderado	9	Tolerable	Hacer propuestas que sean atractivas para los clientes, diversificar el portafolio, buscando un equilibrio en la relación precio/valor de los productos de la empresa.

Fuente: (Propia)

Elaboración: Cristina Palacios Matute



CAPÍTULO VIII. APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.

El desarrollo se considera como un proceso de mejora permanente y progresiva de las condiciones de vida de la ciudadanía, enfocado particularmente a las personas más pobres y mayormente vulnerables, que sin el amparo del Estado en todas sus dimensiones podrían involucionar o caer incluso en un retroceso social.

Las Naciones Unidas, miden el desarrollo de los diferentes países mediante un conjunto de variables e indicadores que facilitan la determinación de un “Índice de Desarrollo Humano” (IDH) que recopila varias mejoras derivadas de las dimensiones que se consideran fundamentales para el desarrollo humano; vida saludable y longeva, adquisición de conocimientos y disfrute de un nivel de vida razonable y digno de calidad humana.

El modelo de negocios forma parte de los objetivos académicos que facilitan la inclusión de los estudiantes de la carrera de Marketing al mercado laboral, y en sí mismo; dota al egresado de las herramientas técnicas y profesionales para promover su desarrollo y sus experiencias en la investigación científica, particularmente lo relacionado al diseño de modelos de negocios, que contribuyen de manera real en el desarrollo económico y social de la comunidad.

El aporte académico va desde los conocimientos adquiridos en la Universidad de Cuenca, durante toda la carrera de Marketing, que han servido para la elaboración de este modelo de negocios, que sea utilizado de base tanto para investigaciones futuras, como para empresas que quieran desarrollar un negocio de este tipo, debido a que se brinda toda la información relativamente necesaria para instituir dicho negocio, así como las estrategias que se deberían desarrollar de acuerdo al segmento de mercado establecido.

Mediante la realización del modelo de negocios se estableció el perfil de las mujeres de Cuenca que prefieren los alimentos bajos en calorías, tienen



una edad promedio entre 20 y 44 años, con un nivel de educación superior y sus ingresos son mayores a \$750.

Se formaron ideas para la nueva marca de la línea de productos alimenticios, a través de un análisis de marketing operativo: producto, precio, plaza y promoción, de acuerdo a beneficios y características demandadas por los potenciales consumidores.

Se determinaron estrategias de marketing convenientes para la línea de productos, como penetración de mercado y desarrollo de producto, para lo cual se puede incluir nuevas características para los productos como nuevos usos o funciones, para adquirir una cuota de mercado mayor y así obtener una rentabilidad superior en el mediano y largo plazo.

Mediante el estudio financiero se pudieron detectar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocios, se necesita contar con un capital de trabajo de \$60.993,84, para cubrir el costo total del proceso de producción, y llegar a obtener unos ingresos estimados al primer año de \$508800,00 y una utilidad neta de \$20451,91.

Los indicadores financieros indican que el proyecto es viable con un TIR de 32% lo cual quiere decir que por cada dólar que se va a invertir se va a recuperar \$0.32 y un VAN de \$\$ 33.728,77, y el periodo de recuperación de la inversión si se realiza el proyecto es de 1 año y 4 meses, determinando que al realizarse el negocio se tendrá una utilidad sostenible en el tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

- Ainia. (2015). *A/NIA*. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/disenio-de-envases-para-alimentos-7-claves-para-nuevos-lanzamientos/>
- ANFAB. (Octubre de 2015). *Nuestros Afiliados*. Obtenido de Gremios y Asociaciones: <http://muchomejorecuador.org.ec/directorio/afiliados/anfab/541>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Bolaños, G. M., & Rodríguez, G. T. (2012). *Imagen de Marca y Product Placement*. Madrid.
- Carlos Proaño. (08 de Enero de 2017). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/en-ecuador-se-promociona-la-alimentacion-saludable/>
- CEF. (2017). *Centro de Estudios Financieros*. Obtenido de Marketing XXI / Canales de distribución: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Cervera Fantoni, A. L. (s.f.). *Envase y Embalaje*. Madrid.
- CFN. (Julio de 2017). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Cliki Salud. (s.f.). *ClikiSalud.net*. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de <https://www.clikisalud.net/investigan-como-organizar-en-menus-alimentos-bajos-en-calorias-de-manera-apetitosa/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON.



David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCATION.

De Sá Tavares, Débora. (2013). *UNCOMO*. Obtenido de <https://salud.uncomo.com/articulo/8-alimentos-bajos-en-grasas-y-saludables-17813.html>

Eat Well. (Enero de 2018). *EAT WELL ® Ambato Ecuador*. Obtenido de Servicio de Dietas a domicilio en Ambato, cuenta oficial @dietaexpress ®: <https://piceland.com/profile/eatwellambato>

Economipedia. (2015). *Canales de Distribución*. Obtenido de Funciones del canal de distribución: <http://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

Economipedia. (12 de Julio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

EKOS. (Septiembre de 2015). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

EKOS. (Abril de 2017). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>

El Tiempo. (22 de Enero de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/23/428404/tendencias-de-alimentacion-para-2018>

Ernst & Young. (2011). *Ernst & Young*. Obtenido de Los 10 principales riesgos de negocios: <http://www.ey.com/MX/es/Issues/Managing-risk>

Garzón, V. (Noviembre de 2017). *ainia*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de <http://www.ainia.es/ainia/sobre-ainia/quienes-somos-ainia-tecnologico/>



- Gestron. (2015). *Modelo de negocio; definición y ejemplos*. Obtenido de <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>
- Healthy Food. (2017). *Healthy Food - Marcalam Ecuador S.A.* Obtenido de <http://www.healthyfood.com.ec/quienessomos.php?idqs=4>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de Mujeres y Hombres del Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/#>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (Marzo de 2016). *Estadísticas*. Obtenido de ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (abril de 2017). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (Noviembre de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Hoteles, Restaurantes y Servicios 2014.: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios-2014/>
- INEC. (2017). *Población y Demografía*. Obtenido de Censo 2010 / Azuay: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Octubre de 2017). *Principales datos por ciudades*. Obtenido de Presentación General CENEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-por-provincias/>
- Kotler. (1991). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.



- Leith, S. (7 de Diciembre de 2015). *Coca Cola Journey*. Obtenido de Los Consumidores tienen que ser el centro de nuestro modelo de negocio: <https://www.coca-colamexico.com.mx/Tags/cadena-de-valor>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON.
- Megias, Javier. (11 de Octubre de 2011). *Modelos de Negocios Escalables*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/10/modelos-de-negocio-escalables/#comment-434071>
- MSP / INEC. (2010). Encuesta Nacional de Salud / Ministerio de Salud Pública de Ecuador. Quito, Ecuador.
- NIELSEN. (27 de 09 de 2016). *NIELSEN*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de www.nielsen.com
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- PAHO. (2017). *Organización Panamericana de la Salud*. Recuperado el 07 de 02 de 2018, de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-de
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (5 de Agosto de 2016). *Escuela de Administración*. Obtenido de Importancia del modelo de negocios: <http://escueladeadministracion.uc.cl/conoce-la-importancia-del-modelo-de-negocios-en-la-actualidad-segun-el-director-del-mba-uc/>
- Pro Córdoba. (9 de Octubre de 2013). *Agencia para la promoción de las exportaciones*. Obtenido de Cambio de hábitos del consumidor



ecuatoriano: <http://www.procordoba.org/cambio-habitos-consumidor-ecuatoriano--3567.html>

Pro Ecuador. (28 de Abril de 2012). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Rodríguez Lopez, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión. *Revista Atlántica de Economía*, 13. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>

Soler, A. H. (2013). *Universidad de Valencia*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <https://www.uv.es/hort/alimentacion/alimentacion.html>

Teamleader. (6 de Junio de 2017). *Teamleader blog*. Obtenido de ¿Qué es la cadena de valor de una empresa?: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

Telégrafo, D. E. (27 de Julio de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

tripadvisor. (Noviembre de 2017). *Cuenca*. Obtenido de HUA: https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Review-g294309-d12548681-Reviews-Hua-Cuenca_Azuay_Province.html

Unicef - Ecuador. (28 de Agosto de 2014). *Programas*. Obtenido de Alimentación saludable para combatir la obesidad y desnutrición infantil: https://www.unicef.org/ecuador/media_27842.htm



Xavier Moraño. (4 de octubre de 2010). *Marketing y Consumo*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>



ANEXOS

ANEXO 1. INFORMACIÓN DETALLADA A NIVEL DE LOS CANTONES.

Tabla 36 *Población del Azuay a nivel cantones*

POBLACIÓN A NIVEL DE CANTONES						
Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Edad promedio
Camilo Ponce	12.211	3.6%	9.787	2.6%	21.998	26
Chordeleg	5.821	1.7%	6.756	1.8%	12.577	29
Cuenca	239.497	71.1%	266.088	70.9%	505.585	29
El Pan	1.420	0.4%	1.616	0.4%	3.036	36
Girón	5.777	1.7%	6.830	1.8%	12.607	31
Guachapala	1.560	0.5%	1.849	0.5%	3.409	32
Gualaceo	19.481	5.8%	23.228	6.2%	42.709	28
Nabón	7.340	2.2%	8.552	2.3%	15.892	29
Oña	1.647	0.5%	1.936	0.5%	3.583	32
Paute	11.881	3.5%	13.613	3.6%	25.494	29
Pucará	4.898	1.5%	5.154	1.4%	10.052	28
San Fernando	1.744	0.5%	2.249	0.6%	3.993	32
Santa Isabel	8.910	2.6%	9.483	2.5%	18.393	29
Sevilla de Oro	2.942	0.9%	2.947	0.8%	5.889	30
Sigsig	11.915	3.5%	14.995	4.0%	26.910	28
Total	337.044	100%	375.083	100%	712.127	

Fuente: (INEC, 2017, pág.7)

Elaboración: Cristina Palacios Matute